

# HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



## BERLINER HANDREICHUNGEN ZUR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 297

**PERSONALENTWICKLUNG  
IN WISSENSCHAFTLICHEN BIBLIOTHEKEN**

ANNA-KATHARINA HUTH



**PERSONALENTWICKLUNG  
IN WISSENSCHAFTLICHEN BIBLIOTHEKEN**

**VON  
ANNA-KATHARINA HUTH**

---

Berliner Handreichungen zur  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn  
Herausgegeben von  
Konrad Umlauf  
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 297

## **Huth, Anna-Katharina**

Personalentwicklung in wissenschaftlichen Bibliotheken / von Anna-Katharina Huth. – Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2011. – 77 S. : graph. Darst. – (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 297)

ISSN 14 38-76 62

### **Abstract:**

Personalentwicklung (PE) ist in vielen Bibliotheken mit Einzelmaßnahmen vorhanden, diese werden jedoch oft nicht mit dem Begriff „Personalentwicklung“ in Verbindung gebracht oder aber mit Fortbildung gleichgesetzt. PE hängt zwar eng mit Fortbildung zusammen, geht in Umfang und Wirkung aber weit darüber hinaus. Im der vorliegenden Arbeit wird thematisiert was Personalentwicklung charakterisiert und welche Rolle dabei die Verknüpfung von PE mit den strategischen Zielen der jeweiligen Einrichtung spielt.

Nach einer theoretischen Einführung in den Begriff der Personalentwicklung bildet den Kernteil der Arbeit die Auswertung von Interviews zur Praxis der PE in 12 wissenschaftlichen Bibliotheken. Im Anschluss werden die so erarbeiteten Kenntnisse am Beispiel der Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität praktisch angewendet.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Masterarbeit im postgradualen Fernstudiengang Master of Arts (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

<http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2011-297>



# Personalentwicklung in wissenschaftlichen Bibliotheken

Humboldt-Universität zu Berlin  
Philosophische Fakultät I  
Institut für Bibliotheks- und  
Informationswissenschaft



Masterarbeit im Rahmen des post-  
gradualen Fernstudiums  
Master of Arts  
(Library and Information Science)

vorgelegt von  
*Anna-Katharina Huth*

Gutachter:  
Prof. Dr. Hans-Christoph Hobohm  
Prof. Dr. Konrad Umlauf  
Berlin, den 18. Mai 2010

# Personalentwicklung in wissenschaftlichen Bibliotheken

Humboldt-Universität zu Berlin

Philosophische Fakultät I  
Institut für Bibliotheks- und  
Informationswissenschaft

vorgelegt von

*Anna-Katharina Huth*

# Inhalt

<b>E</b>	<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>I</b>	<b>Personalentwicklung in der Theorie</b>	<b>10</b>
1	Definitionen	10
2	Ziele der Personalentwicklung	13
3	Funktionszyklus	13
4	Personalentwicklung und Bibliotheken	15
<b>II</b>	<b>Personalentwicklung in der bibliothekarischen Praxis</b>	<b>18</b>
1	Personalentwicklungskonzept und Ziele der Personalentwicklung	19
2	Gründe für Personalentwicklung und organisationaler Kontext	21
3	Personelle und finanzielle Rahmenbedingungen	21
3.1	Personal	21
3.2	Finanzierung und Akzeptanz der Personalentwicklung	23
4	Implementierung der Personalentwicklung	24
4.1	Führungskräfteentwicklung	24
4.2	Informationsflüsse	25
5	Instrumente und Handlungsfelder der Personalentwicklung	26
5.1	Bedarfsanalyse und Einbeziehen von Mitarbeiterbelangen	26
5.1.1	Mitarbeitergespräche	26
5.1.2	Mitarbeiterbefragung	27
5.1.3	Weitere Instrumente in einzelnen Bibliotheken	27



5.1.4	Abschließende Bemerkung	30
5.2	Handlungsfelder und Maßnahmen der Personalentwicklung	31
5.2.1	Fortbildung	31
5.2.2	Transfersicherung und Dokumentation	32
5.2.3	Coaching	33
5.2.4	Teamentwicklung	34
5.2.5	Einarbeitung und Wiedereingliederung	35
5.2.6	Karriereplanung	36
5.2.7	Transparenz und Informationsflüsse	37
5.2.8	Motivation/Anerkennung/Beteiligung	38
5.2.9	Handlungsfelder im Sozial- und Gesundheitsbereich	39
5.2.10	Evaluation von Personalentwicklung	40
<b>III</b>	<b>Zwischenfazit</b>	<b>42</b>
1	Verhältnis Theorie – Praxis	42
1.1	Organisation der Personalentwicklung: Handlungsträger und Budget	42
1.2	Bedarfsermittlung	43
1.3	Festlegung von Maßnahmen	43
1.4	Handlungsfelder der Personalentwicklung	43
1.5	Lerntransfer und Evaluation	43
2	Scheitern von Personalentwicklungs-Maßnahmen	44
3	Stand der Personalentwicklung und Besonderheiten	44
<b>IV</b>	<b>Personalentwicklung an der UB der HU – Bestandsaufnahme und Perspektiven</b>	<b>46</b>
1	Rahmenbedingungen	46
2	Bestandsaufnahme	47
3	Personalentwicklung im Kontext der strategischen und operativen Ziele der UB	48
3.1	Perspektive Interne Steuerung	49
3.2	Perspektive Mitarbeiter	50
4	Weitere Desiderate	54
4.1	Führungskräfteentwicklung	55
4.2	Mitarbeitergespräche	55
4.3	Fortbildung	56
5	Umsetzung	57
6	Zusammenfassung und Fazit	58
<b>F</b>	<b>Fazit</b>	<b>62</b>
<b>L</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>64</b>
<b>A</b>	<b>Anhang</b>	

## E Einleitung

Seit einigen Jahren ist das Thema Personalentwicklung (PE) in deutschen Bibliotheken präsent. Das liegt nicht nur am zunehmenden Übertragen von Managementtechniken auf öffentliche Einrichtungen: Immer schneller wechselnde Aufgaben, neue Anforderungen durch technische Entwicklungen und neue Dienstleistungen sowie veränderte Ansprüche der Nutzer bei gleichzeitigem Personalabbau und Anpassungen in der Organisationsstruktur machen Personalentwicklung zur Notwendigkeit. „Um eine Bibliothek weiterentwickeln und verändern zu können, ist die Weiterentwicklung des Personals Voraussetzung.“<sup>1</sup> Nur mit gesunden, motivierten und qualifizierten Mitarbeitern lässt sich eine funktionierende Dienstleistungsbibliothek erfolgreich realisieren.

Die Bedeutung des Themas für Bibliotheken lässt sich an einer Studie von cpd25<sup>2</sup> zur Personalentwicklung an britischen wissenschaftlichen Bibliotheken aus dem Jahr 2004 veranschaulichen:<sup>3</sup> Ca. 75% der befragten Bibliotheken meldeten eine Zunahme an PE-Aktivitäten innerhalb der letzten 5 Jahre, 50% der Einrichtungen haben ein schriftliches PE-Konzept, in den meisten Fällen ist die PE organisiert und strukturiert und wichtiger Bestandteil der strategischen Planung, ca. die Hälfte der dort befragten Bibliotheken hat einen PE-Beauftragten etabliert.

In Deutschland hatten allein im Herbst 2009 zwei Veranstaltungen bibliothekarischer Gremien Personalentwicklung zum Thema: der Round Table der dbv Managementkommission in Frankfurt/Main sowie die letzte Herbstsitzung der Sektion 4 des dbv in Berlin.

Die vorliegende Arbeit entstand aus aktuellem Anlass im Rahmen des Bibliotheksreferendariats an der Universitätsbibliothek (UB) der Humboldt-Universität zu Berlin (HU). Die UB

---

1 Petra Hätscher: *Das Weiterbildungskonzept der Bibliothek der Universität Konstanz*, 2003, <http://kops.ub.uni-konstanz.de/volltexte/2003/1107/>, letzter Zugriff 14.03.2010, S. 5.

2 Vgl. <http://www.cpd25.ac.uk>.

3 Vgl. <http://www.cpd25.ac.uk/Staff-Development/Staff-Development-Document-Repository.html>, letzter Zugriff 10.04.2010.

der HU vollzog im Jahr 2009 mit dem Bezug des Neubaus „Jakob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum“ einen großen Schritt in einem Veränderungsprozess hinsichtlich Dienstleistungen und interner Strukturen. Bereits im Zuge einer Mitarbeiterbefragung in den Jahren 2007/2008 gewann das Thema PE für die UB der HU an Bedeutung. Durch den Umzug wurde die Notwendigkeit, PE-Maßnahmen einzuführen noch verstärkt, so dass die UB im Bereich PE Entwicklungsbedarf sieht.

Diese Masterarbeit hat zum Ziel, den aktuellen Stand der Personalentwicklung in wissenschaftlichen Bibliotheken zu erkunden, um einen Überblick über PE-Instrumente und PE-Maßnahmen zu erstellen und anschließend mögliche Umsetzungsszenarien in der UB der HU zu erarbeiten. Mit diesen soll eine Grundlage für künftige PE-Planungen in der UB der HU geschaffen werden.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in vier Hauptkapitel:

Zunächst wird in Kapitel I auf Basis der einschlägigen Literatur der Frage nachgegangen, was unter Personalentwicklung verstanden wird und welche Handlungsfelder der PE existieren. Die verwandten Bereiche „Organisationsentwicklung“ (OE) und „Organisationales Lernen“, werden in dieser Arbeit nur gestreift und nicht schwerpunktmäßig bearbeitet.

Aus der Literaturrecherche ging hervor, dass im deutschen Sprachraum nur einige wenige Aufsätze und etliche Vortragspräsentationen zu PE im bibliothekarischen Kontext existieren. Die Zahl der Aufsätze, Monografien und Studien ist im englischsprachigen Raum deutlich größer. Dies könnte einerseits den Schluss nahelegen, dass PE in deutschsprachigen Bibliotheken (noch) keine große Rolle spielt. Andererseits könnte die Ursache darin liegen, dass PE zwar realisiert wird, aber nicht darüber publiziert wird. Zudem werden PE-Aktivitäten vielleicht nicht immer mit dem Begriff PE benannt. Dies war unter anderem Anregung, nach Beispielen in Deutschland zu suchen. Die Inhalte der englischsprachigen Publikationen werden in Kapitel I knapp umrissen – Schwerpunkt dieser Arbeit wird jedoch die Praxis der PE in deutschen wissenschaftlichen Bibliotheken sein.

Kapitel II stellt den Hauptteil der Arbeit dar. Anhand von Best-Practice-Beispielen wird untersucht, wie Personalentwicklung in wissenschaftlichen Bibliotheken verstanden und realisiert wird. Dafür wurden mit zwölf Bibliotheken Erkundungsgespräche geführt. Hinweise für geeignete Gesprächspartner lieferten eine Anfrage in der Mailingliste „Inetbib“, die veröffentlichten Präsentationen der beiden oben genannten Tagungen, sowie veröffentlichte Vortragspräsentationen und einige Aufsätze zum Thema „PE“ und „Weiterbildung“ in Bibliotheken. Schließlich nannten die ersten Gesprächspartner weitere ihnen bekannte „PE-aktive“ Bibliotheken, wobei es sicher über die Interviewten hinaus noch zahlreiche andere Bibliotheken gibt, die jedoch nichts Entsprechendes veröffentlicht haben.

Die Gespräche wurden auf Basis eines Gesprächsleitfadens in Form eines Fragenkatalogs geführt.<sup>4</sup> Dieser Fragenkatalog wurde unter Verwendung der in Kapitel I zitierten Literatur erstellt. Anregungen lieferten dabei auch die Fragen der oben genannten britischen Studie. Abgefragt wurde, wie die PE jeweils organisatorisch aufgestellt und verankert ist, mit welchem Ressourceneinsatz die Maßnahmen realisiert und aufrecht erhalten werden, welche Gründe zu bestimmten Maßnahmen führten, welche Handlungsfelder die Bibliotheken in der Personalentwicklung sehen und inwiefern die Maßnahmen evaluiert werden können. Die Antworten der Gesprächspartner werden jeweils innerhalb der verschiedenen Themenblöcke teils exemplarisch, teils vergleichend dargestellt.

Im anschließenden Zwischenfazit (Kapitel III) wird überprüft, inwieweit die in der Literatur genannten PE-Instrumente und Maßnahmen mit den tatsächlich realisierten übereinstimmen. Abschließend wird auf Basis der Antworten aus den Erkundungsgesprächen eine Einschätzung zum aktuellen Stand der PE in den befragten Bibliotheken vorgenommen.

---

4 Siehe Anhang I.

Nach einer theoretischen Beschäftigung mit Personalentwicklung und der Auseinandersetzung mit den Berichten aus der Praxis, werden in Kapitel IV die so erarbeiteten Kenntnisse am Beispiel der UB der HU praktisch angewendet. Am Anfang steht eine Bestandsaufnahme bereits vorhandener PE-Maßnahmen. Durch Analyse der Balanced Scorecard der UB der HU erfolgt dann eine Einschätzung der aktuellen Situation bezüglich der PE in der UB; auf dieser Basis werden Vorschläge für weitere PE-Maßnahmen gemacht. Anschließend werden Desiderate genannt, die für die Etablierung einer strategischen Personalentwicklung notwendig sind.

Zum Einstieg in die Thematik nahm die Verfasserin an der Fortbildungsveranstaltung „Führungsaufgabe strategische Personalentwicklung“ an der Verwaltungsakademie Berlin teil,<sup>5</sup> weshalb punktuell auf diese Fortbildung eingegangen wird.

An dieser Stelle sei vorab noch eine Begriffsdefinition vorgenommen: Die Begriffe „Methoden“, „Maßnahmen“, „Instrumente“ und „Handlungsfelder“ der PE werden in der Literatur unterschiedlich verwendet. In dieser Arbeit werden die Begriffe wie folgt benutzt: Instrumente haben eher übergeordneten Charakter (z. B. Mitarbeitergespräche, Anforderungsprofile, Aufgabenbeschreibungen, Führungsgrundsätze), Maßnahmen stellen einzelne Aktionen dar (z. B. Coaching, Fortbildungen, Einarbeitung, Ideenmanagement), wobei die Maßnahmen jeweils innerhalb verschiedener Handlungsfelder (z. B. Fortbildung, Gesundheit, Teamarbeit, Mitarbeiterbeteiligung, Schnittstellen) auftreten können. Diese wiederum können Methoden wie on-the-job oder off-the-job u.a. zugeordnet werden. Instrumente, Maßnahmen und Handlungsfelder lassen sich nicht scharf voneinander abgrenzen und können sich überschneiden.

Zur besseren Lesbarkeit wird auf die parallele Nennung weiblicher und männlicher Formen verzichtet und die männliche Bezeichnung gewählt, gleichwohl sind stets beide Formen gemeint.

---

<sup>5</sup> Die Fortbildung fand am 21. und 22. Januar 2010 in der Verwaltungsakademie Berlin statt. Kursleiter war Dr. Dietmar Neumann von Kügelgen.



# I Personalentwicklung in der Theorie

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über den Begriff der PE, Ziele der PE und deren Handlungsfelder. Aufgrund der Fülle an Literatur zur Personalentwicklung werden hier nur einige ausgewählte Autoren berücksichtigt.

## 1 Definitionen

Zunächst muss festgehalten werden, dass es keine eindeutige Definition von Personalentwicklung gibt – neben unterschiedlichen Ansätzen<sup>1</sup> stehen enge und weite Begriffsfassungen nebeneinander:<sup>2</sup>

- PE im engen Sinn = Bildung (z. B. Weiterbildung)
- PE im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung (z. B. Einarbeitung, Coaching, Mitarbeitergespräche, Führen durch Zielvereinbarungen)
- PE im weiten Sinn = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung<sup>3</sup> (z. B. Teamentwicklung, Projektarbeit)

Umfang und Inhalt der PE sind darüber hinaus oft im Betrieb historisch gewachsen und werden von den konkreten Problemen und Bedingungen des Unternehmens bestimmt. Dabei können innerbetriebliche Faktoren wie Struktur, Strategie oder Unternehmenskultur eine Rolle spielen, aber auch externe Faktoren wie gesellschaftliche und technische Veränderungen.<sup>4</sup>

1 Für eine vergleichende, überblicksartige Zusammenstellung verschiedener Ansätze und Definitionen vgl. Manfred Becker: *Personalentwicklung. Die personalwirtschaftliche Herausforderung der Zukunft*, Bad Homburg 1993, S. 26–33.

2 Vgl. Becker: *Personalentwicklung*, 1993, S. 24; Manfred Becker, Volker Schwarz: *Personalentwicklung in Theorie und Praxis*, in: dies. (Hg.): *Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, München u.a. 2001, S. 4–40, hier S. 23.

3 „Als Organisationsentwicklung wird ein geplanter und schrittweise vollzogener Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den darin tätigen Menschen bezeichnet.“ (Wolfgang Mentzel: *Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden*, München 2001, S. 4.)

4 Vgl. Becker: *Personalentwicklung*, S. 24–25 und Christine Wegerich: *Strategische Personalentwicklung in der Praxis. Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten*, Weinheim 2007, S. 35–36.

An den oben genannten Definitionen zeigt sich die Verbindung von PE und Weiterbildung. Staehle betont, dass zwar die klassische Personalwirtschaftslehre PE mit betrieblicher Bildung gleichsetze. PE im umfassenderen Sinn sei in einer ersten Entwicklungsstufe jedoch die „systematische Koordination aller bereits [...] praktizierten PE-Maßnahmen sowie deren organisatorische Zusammenfassung [...]“.<sup>5</sup> Nur die geplante Entwicklung des Personals sei PE. Hierzu zählen „neben der betrieblichen Bildungsarbeit auch Maßnahmen der Laufbahnenentwicklung, Karriereplanung, [...] Sinnvermittlung, Organisationskulturgestaltung, Einführung von Teamarbeit, Aufgabenbereicherung, [...] persönlichkeitsfördernde Arbeitsstrukturen und -prozesse.“<sup>6</sup> Die geplante Fort- und Weiterbildung wird als Kern der PE im engeren Sinne verstanden, wobei ungeplantes Lernen und Selbstorganisation hierbei ausgeklammert werden.<sup>7</sup> Staehle weist auch darauf hin, dass PE sich im Gegensatz zur Führungskräfteentwicklung auf alle Hierarchiestufen bezieht.

Auch Münch erläutert, dass es keine einheitliche Definition von PE gibt – ja gar nicht geben kann, weil PE nie einfach eine Wirklichkeit abbildet, sondern immer auch normativen Charakter hat. Allen Definitionen ist jedoch gemein, dass Zweck der PE ist, die Mitarbeiter im Hinblick auf ihre betrieblichen Aufgaben zu qualifizieren.<sup>8</sup> Münch definiert PE demnach folgendermaßen: „Personalentwicklung ist das Insgesamt derjenigen Maßnahmen, die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter weiter zu entwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern, und zwar mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg unter weitestgehender Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen zu sichern.“<sup>9</sup> Daraus folgt für Münch, dass PE nicht isoliert von OE zu betrachten sein könne, sondern auch innovative Funktionen im Rahmen der OE übernehme.<sup>10</sup>



Integrationskonzept von Personal- und Organisationsentwicklung, Münch: Personalentwicklung, S. 11

Während bei Münch der Unternehmenserfolg bzw. das Unternehmen hervorgehoben wird, ist bei Mentzel, die „vordringliche Aufgabe der Personalentwicklung [...] die vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter zu erkennen und zu ermitteln [...]“. Dabei seien neben Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung auch die persönlichen Interessen der Mitarbeiter zu beachten, wobei natürlich auch Mentzel dies im Hinblick auf die Erfordernisse des Arbeitsplatzes beschreibt.<sup>11</sup>

Ein weiterer Aspekt zeigt sich bei Becker: Er versteht unter Personalentwicklung „alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“<sup>12</sup> In dieser Definition wird, wie Wegerich erläutert, „die prozesshafte Vorgehensweise in der Umsetzung der einzel-

5 Wolfgang H. Staehle: *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, München 1991, S. 804.

6 Ebd., S. 804–805.

7 Ebd., S. 804.

8 Vgl. Joachim Münch: Personalentwicklung als Kernaufgabe moderner Unternehmensführung, in: ders. (Hg.): *Qualifikationspotentiale entdecken und fördern. Beispiele innovativer Personalentwicklung aus deutschen Unternehmen*, Berlin 1997, S. 9–20, hier S. 10.

9 Ebd.; vgl. zum Zusammenhang von Unternehmensstrategie und PE auch Jürgen Peterke: *Handbuch Personalentwicklung*, Berlin 2006, S. 96–97.

10 Vgl. Münch: *Personalentwicklung*, S. 11 und S. 14–16.

11 Mentzel: *Personalentwicklung*, S. 2.

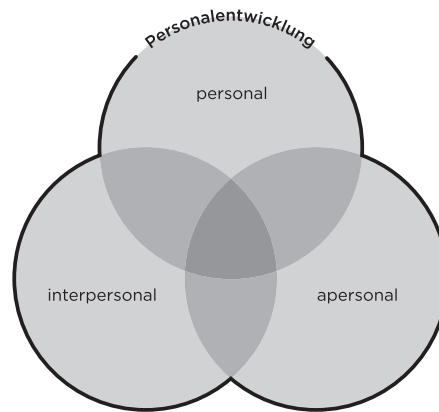
12 Manfred Becker: *Systematische Personalentwicklung*, Stuttgart 2005, S. 8, zit. nach Wegerich: *Strategische Personalentwicklung*, S. 21.

nen Maßnahmen deutlich.<sup>13</sup> Dies wird noch unterstützt durch den Ansatz von Meier, der PE als einen organisierten Lernprozess mit dem Ziel der Veränderung des Leistungspotentials der Mitarbeiter oder einer Organisationseinheit sieht. Dabei richten sich alle Maßnahmen auf die Erhöhung der Handlungskompetenz von Mitarbeitern und Organisation, PE sei daher grundsätzlich strategisch zu interpretieren.<sup>14</sup>

Entscheidend ist, die ausgewählten PE-Maßnahmen am Bedarf auszurichten, wobei das Management eine entscheidende Rolle für erfolgreiche PE spielt und in die PE-Gestaltung einbezogen werden muss. Wichtig hierbei ist ein Vertrauensverhältnis zwischen Management und PE-Verantwortlichem.<sup>15</sup>

Nach Neuberger muss PE folgende drei Perspektiven enthalten, die auch Bestandteil der oben genannten Definitionen sind:

die personale (Individuum), die interpersonale (Team) und die apersonale (OE) Perspektive.<sup>16</sup>



PE als Vereinigungsmenge von Person-, Team- und OE-Entwicklung, Neuberger: Personalentwicklung, S. 13.

Zusammenfassend wird also deutlich:

1. PE ist nicht nur Fort- und Weiterbildung<sup>17</sup>, sondern geht weit darüber hinaus, wobei Arbeit und Lernen verschmelzen.
2. PE und OE sind eng verknüpft: das eine kann nicht ohne das andere funktionieren.
3. PE schafft einen Ausgleich zwischen den Interessen der Mitarbeiter und den Interessen des Unternehmens.
4. PE ist ein Prozess, der die Realisierung der strategischen Ziele des Unternehmens wiederum durch prozessbegleitende Entwicklungsmaßnahmen unterstützt.
5. Die Kombination von Einzelmaßnahmen bildet somit ein Konzept, das den Unternehmenserfolg unterstützt.
6. Das Management und damit die Leitung und die Führungskräfte sind Motor der PE.

<sup>13</sup> Wegerich: *Strategische Personalentwicklung*, S. 21.

<sup>14</sup> Vgl. Ebd., S. 21.

<sup>15</sup> Vgl. Ebd., S. 22–23 und S. 29.

<sup>16</sup> Vgl. Oswald Neuberger: *Personalentwicklung*, Stuttgart 1991, S. 12–39.

<sup>17</sup> Hier sei noch ergänzend angemerkt, dass die beiden Begriffe Fort- und Weiterbildung oft bewusst als Synonyme verwendet werden. (Vgl. z. B. Eduard Müller: *Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung. Qualifizierung und Motivierung von Mitarbeitern als Führungskraft*, Wien 1996, S. 125–126.) Allerdings berichteten zwei Bibliotheken in den Erkundungsgesprächen, dass sie unter Fortbildung Weiterqualifizierung innerhalb der bisherigen Tätigkeit verstehen, während Weiterbildung neue Themenfelder erschließt.



## 2 Ziele der Personalentwicklung

Es muss zwischen Zielen des Managements und Zielen der Mitarbeiter unterschieden werden, wobei laut Staehle die Managementziele die Richtung vorgeben. Dies wäre im Sinne der strategischen Personalentwicklung konsequent.

Ziele des Managements sind zum Beispiel:<sup>18</sup>

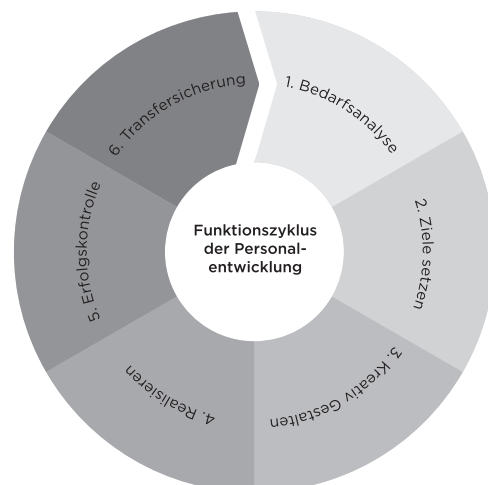
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit
- Rationalisierung
- Innovation
- Erhöhung der Flexibilität hinsichtlich des Einsatzes der Mitarbeiter
- Erhöhung von Motivation und Integration
- Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstamms (hier lassen sich Erhaltens-, Anpassungs-, und Aufstiegsentwicklung unterscheiden.<sup>19</sup> Diese wiederum lassen sich in Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz untergliedern, ergänzt durch Schlüsselkompetenzen.<sup>20</sup>)

Ziele der Mitarbeiter können sein:

- Verbesserung der Karrierevoraussetzungen (Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes durch erhöhte Qualifikation, individuelle Karriere durch Qualifizierung für neue herausfordernde Aufgaben)
- Chancengleichheit für höherwertige Tätigkeiten durch Beurteilung anhand vorhandener Kompetenzen
- Ausweiten des vorhandenen Wissens und der Fähigkeiten
- Erhöhung der Flexibilität für neue Funktionen
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, Selbstverwirklichung der Mitarbeiter.

## 3 Funktionszyklus

Idealtypischerweise lässt sich Personalentwicklung anhand eines Funktionszyklus abbilden.



Funktionszyklus der PE, Becker, Schwarz (Hg.): Personalentwicklung, S. 27

<sup>18</sup> Vgl. Staehle: *Management*, S. 805–806; Konrad Umlauf: Personalentwicklung, in: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hg.): *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen*, Hamburg 2002 ff, Kapitel 4./1.1–4./1.7, hier 4./1.3; Becker, Schwarz (Hg.): *Personalentwicklung*, S. 19.

<sup>19</sup> Vgl. z. B. Staehle: *Management*, S. 811–812.

<sup>20</sup> Vgl. z. B. Marc Solga, Jurij Ryschka u.a.: *Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren*, in: dies. u.a. (Hg.): *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, Wiesbaden 2008, S. 19–33, hier S. 20–21.

Am Beispiel des Zyklus werden nachfolgend mögliche Maßnahmen für die einzelnen Schritte erläutert:

### **Bedarfsanalyse**

Bedarfsanalyse ist möglich durch z. B.: Differenzermittlung zwischen Soll- und Ist-Kompetenzen, Schilderung konkreter Ereignisse positiver oder negativer Art von Mitarbeitern, Interviews, in denen Mitarbeiter mit ähnlichen Tätigkeiten über ihre Aufgaben sprechen, Mitarbeiterbefragung mit Fragebogen und ggf. persönlichen Interviews, Mitarbeitergespräche.<sup>21</sup>

### **Lernziele**

Definition von Lernzielen, die herausfordernd, jedoch nicht überfordernd sein sollten, sind für die Lernkontrolle und erfolgreiche Umsetzung eine wichtige Voraussetzung.<sup>22</sup>

### **Kreativ gestalten und Realisieren**

Konkrete PE-Maßnahmen müssen entwickelt und durchgeführt werden. Die Maßnahmen werden oft nach ihrer Nähe zum Arbeitsplatz unterschieden:

- into-the-job (Einarbeitung, Patenprogramme)
- on-the-job (Mentoring, Coaching, Supervision, kollegiale Beratung, Selbststudium)
- near-the job (Job-Enlargement, Gruppenarbeit, Planspiel, Projektarbeit)
- off-the-job (interne und externe Weiterbildung, Job-Rotation)<sup>23</sup>

Dabei sind Job-Enrichment, Job-Enlargement, Job-Rotation<sup>24</sup> und Projektarbeit zum Bereich der Arbeitsstrukturierung zu zählen.<sup>25</sup>

Zu den Maßnahmen einer strategischen PE gehören laut Wegerich zum Beispiel:

- Personalauswahl
- Berufsausbildung
- Schlüsselkompetenzen
- Karriere- und Nachfolgeplanung
- Entwicklungsprogramme für spezielle Zielgruppen wie Führungskräfte oder Potentialträger
- Begleitung in Veränderungsprozessen, zum Beispiel durch Teamentwicklung
- Erfahrungsaustausch in Zirkeln und Netzwerken.<sup>26</sup>

### **Erfolgs- und Transferkontrolle**

Erfolgskontrolle ist nur auf Basis von Bedarfsermittlung und klar definierten Lernzielen möglich. Erfolg lässt sich einerseits anhand von persönlichen Aspekten messen wie Zufriedenheit, Lernerfolg mit Hilfe von Beurteilungsbögen, Wissenstests, andererseits auch an ökonomischen Aspekten wie Verbesserung der betrieblichen Abläufe, Kennzahlen, Wirtschaftlichkeit, wobei Letztere in Bibliotheken nur eingeschränkt Verwendung finden können.<sup>27</sup>

Bei der Transferkontrolle geht es darum, wie nachhaltig das Gelernte umgesetzt werden konnte. Dies wird am besten durch den jeweiligen Vorgesetzten eingeschätzt. Zudem kommen auch Tests und Fragebögen zum Einsatz sowie Erfahrungsaustausch bei Treffen der Teilnehmer, Multiplikatorveranstaltungen oder Review-Veranstaltungen einige Monate nach der Fortbildung.<sup>28</sup>

21 Vgl. z. B. Wegerich: *Strategische Personalentwicklung*, S. 98 und Umlauf: *Personalentwicklung*, Kapitel 4/1.5.

22 Vgl. Marc Solga: Förderung des Lerntransfers, in: Solga, Ryschka, u.a.: *Praxishandbuch*, S. 303–331, hier S. 321ff.

23 Vgl. zu weiteren Details bezüglich der genannten Maßnahmen Wegerich: *Strategische Personalentwicklung*, S. 61–93.

24 Vgl. als Beispiel für Job-Rotation Sally Earney, Ana Martins: Job rotation at Cardiff University Library Service. A pilot study, in: *Journal of librarianship and information science* 41 (2009) 4, S. 213–226; Richard M. Malinski: Job Rotation in an Academic Library, in: *Library Trends* 50 (2002) spring 4, S. 673–680.

25 Vgl. z. B. Umlauf: *Personalentwicklung*, Kapitel 4/1.6.

26 Vgl. Wegerich: *Strategische Personalentwicklung*.

27 Vgl. Ebd., S. 145–148.

28 Vgl. Ebd., S. 150–152.

## 4 Personalentwicklung und Bibliotheken

PE in Bibliotheken unterscheidet sich nicht von den oben genannten Aspekten und Maßnahmen. Allerdings gibt die Literatur aus dem bibliothekarischen Umfeld Hinweise auf Maßnahmen, die in Bibliotheken praktiziert werden oder in Bibliotheken realistisch erscheinen:

Einen umfassenden Überblick über den Begriff der Personalentwicklung, Ziele, Bedarfsanalyse und mögliche Handlungsfelder für Bibliotheken bietet Konrad Umlauf.<sup>29</sup> Außerdem sei auf den Aufsatz von Elisabeth Müller hingewiesen, die zusammenfassend die Aspekte von PE darstellt, sowie Wege zur Umsetzung in Bibliotheken knapp erläutert.<sup>30</sup>

Im Schlussteil dieser Arbeit wird ein Abgleich zwischen den in diesen beiden Aufsätzen genannten Instrumenten und Maßnahmen mit den Ergebnissen der Erkundungsgespräche stattfinden, um festzustellen, welche Bereiche in der Theorie genannt, in der Praxis jedoch nicht angewendet werden. Für die deutschsprachige Literatur ist noch der Beitrag von Ralf Depping zu erwähnen, der ebenfalls einen zusammenfassenden Überblick zur PE in Bibliotheken bietet.<sup>31</sup>

Ian Smith<sup>32</sup> – australischer Bibliothekar und IFLA-Mitglied – hat in den Jahren 2003–2004 eine Aufsatzreihe in „Library Management“ publiziert, in der er das Thema PE sehr fordernd und markant auf den Punkt bringt. PE ist demnach:

- *Strategic imperative*: Personalentwicklung ist vor dem Hintergrund von tiefgreifenden Veränderungen im Bibliotheksbereich keine Option, sondern strategischer Imperativ, weil diese Veränderungen nur bewältigt werden können, wenn die Mitarbeiter entsprechend weiterentwickelt werden. Das Personal ist der entscheidende Faktor im Kontext von Veränderungsmanagement. Smith nennt neun Punkte, die „strategic human resource development“ charakterisieren und sich im Wesentlichen mit den oben genannten Merkmalen strategischer PE decken. Er weist auch darauf hin, dass allein 15 nationale Bibliotheksorganisationen und die IFLA ausdrücklich PE-Unterstützung für ihre Mitglieder anbieten.<sup>33</sup>
- *Organisational learning*: Erst im Kontext einer Lernenden Organisation kann sich PE richtig entfalten, wobei Smith hier unter anderem auf den Ansatz von Peter Senge eingeht.<sup>34</sup> Zudem sei in diesem Kontext auf die Aufsätze von Nagelsmeier-Linke hingewiesen.<sup>35</sup>
- *Return on Investment*: Smith hebt hervor, dass es nicht reicht, PE für eine gute Sache zu halten. Es ist wichtig, die Effekte zu dokumentieren und damit zu zeigen, dass PE nicht nur Kosten verursacht, sondern eine lohnende Investition ist. Parameter können sein: Wie reagieren die Teilnehmer auf die PE-Programme, was lernen sie konkret, wie verändert sich das Verhalten der Mitarbeiter durch die Teilnahme, was können die Mitarbeiter wie anwenden und welche konkreten Ergebnisse resultieren daraus? (z. B. Kundenzufriedenheit, bessere Qualität der Arbeit.)<sup>36</sup> Scheer konstatiert dazu, dass deutsche Bibliotheken von einem ROI-Denken leider weit entfernt sind.<sup>37</sup>

29 Vgl. Umlauf: Personalentwicklung.

30 Maria E. Müller: Personalentwicklung – Einblicke und Ausblicke, in: *Bibliothek* 25 (2001) 3, S. 305–316.

31 Depping, Ralf: Förderung bibliothekarischer Schlüsselqualifikationen als Aufgabe der bibliothekarischen Ausbildung und der Personalentwicklung in Bibliotheken, in: *ProLibris* 4 (1999), S. 223–229.

32 Smith hat 2002 eine Studie zur PE in australischen Bibliotheken initiiert, die Vorbild für die in der Einleitung zitierte britische Studie von 2004 war.

33 Vgl. Ian Smith: Continuing professional development and workplace learning 5: human resource development – a strategic imperative, in: *Library Management* 24 (2003) 8/9, S. 443–445; ders.: Continuing professional development and workplace learning 7: human resource development – a tool for achieving organisational change, in: *Library Management* 26 (2005) 3, 2005, S. 148–151.

34 Ian Smith: Continuing professional development and workplace learning 6: HRD and organisational learning, in: *Library Management* 25 (2004) 1/2, S. 64–66.

35 Marlene Nagelsmeier-Linke: Weiterbildung als strategische Ressource wissenschaftlicher Bibliotheken, in: Jürgen Hering (Hg.): 6. Deutscher Bibliothekskongress, 84. Deutscher Bibliothekartag in Dortmund 1994. Arbeitsfeld Bibliothek, Frankfurt 1994, S. 107–121; dies.: Innerbetriebliche Weiterbildung am Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund, in: Uwe Jochum (Hg.): *Der Ort der Bücher. Festschrift für Joachim Stotzenburg zum 75. Geburtstag*, Konstanz 1996, S. 53–67; dies.: Am Anfang war das Leitbild. Personal- und Organisationsentwicklung in einer lernenden Bibliothek; das Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund, in: Georg Ruppelt, Horst Neißer (Hg.): *Information und Öffentlichkeit : 1. Gemeinsamer Kongress der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. (BDB) und der Deutschen Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis e.V. (DGI)*, Leipzig, 20. bis 23. März 2000, Wiesbaden 2000, S. S. 149 – 158.

36 Ian Smith: Continuing professional development and workplace learning 8: human resource development – the return on the investment, in: *Library Management* 25 (2004) 4, S. 232–234; ders.: Continuing professional development and workplace learning 9: human resource development: measuring return on investment, in: *Library Management* 25 (2004) 6–7, S. 318–320.

37 Hans-Günter Scheer: Personalentwicklung – den Wandel gestalten. Warum Bibliotheken Personalentwicklung brauchen und wie sie davon profitieren können, in: *bibliotheken heute* 3 (2007), S. 55–58, hier S. 56.

- *The policy imperative*: In diesem Aufsatz stellt Smith die Bedeutung eines PE-Konzeptes dar. Dort müssen die PE-Ziele sowohl in Bezug auf die Mitarbeiter als auch in Bezug auf die Organisation und die Evaluation bzw. ROI dargestellt werden. Eine solche Policy sollte sowohl die Perspektive Organisation als auch die Perspektive Individuum beinhalten.<sup>38</sup>

Eine Reihe weiterer Aufsätze aus dem englischsprachigen Raum betont ebenfalls die Notwendigkeit von PE im Kontext diverser aktueller Veränderungen im Bibliothekswesen.<sup>39</sup> Außerdem sind zwei kürzlich erschienene Monografien erwähnenswert: „Staff development strategies that work“<sup>40</sup> ist eine Sammlung von Erfahrungsberichten junger Berufsanfänger, die erläutern, in welcher Hinsicht ihnen Mentoring, Coaching und andere Maßnahmen, den Berufseinstieg erleichtert haben. „An introduction to staff development in academic libraries“<sup>41</sup> bietet eine aktuelle Sammlung von Fallstudien aus den USA und Großbritannien.

Abschließend wird hier erläutert, welche Stadien der PE in Bibliotheken denkbar sind. Scheer unterscheidet drei Phasen der Implementierung, wobei die Übergänge fließend sind:<sup>42</sup>

### 1. Die Institutionalisierungsphase

- PE findet unsystematisch und ohne Problembezug statt.
- Adressaten sind einzelne Personen und deren individuelle Interessen ohne Verknüpfung zu den Zielen der Bibliothek.
- Eine Übertragung des Gelernten findet nicht oder nur kurzfristig statt; die Folge sind Frustrationen.
- Diese Phase ist dennoch als Anfangspunkt für PE und deren Akzeptanz wichtig.

### 2. Die Differenzierungsphase

- die PE wird zunehmend systematischer: der Funktionszyklus wird umgesetzt.
- die Maßnahmen sind bedarfsorientiert, rational und nachprüfbar.
- Im Mittelpunkt stehen jetzt einzelne Beschäftigte mit konkretem Problembezug.
- Ziel ist die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Bibliothek.

### 3. Die Integrationsphase

- hier entfällt die Trennung von Lernen und Arbeiten.
- Alle Beschäftigten sind aktiv an Planung, Realisierung und Kontrolle von PE beteiligt.
- Adressaten sind jetzt nicht mehr nur einzelne Beschäftigte, sondern Organisationseinheiten, die auf die Lösung ihrer Probleme selbst bedacht sind.
- Ziel ist die Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Zusammenarbeit in der Bibliothek.
- Die Personalentwickler bieten nur noch Hilfe zur Selbsthilfe.

Ähnlich, und durchaus vergleichbar mit der oben genannten Definition von Becker,<sup>43</sup> beschreibt dies auch Peterke: Er unterscheidet drei „Reifegrade“, wobei sich die PE von der PE als Weiterbildung über die PE zur Problemlösung bis hin zur PE als Strategieunterstützung steigert.<sup>44</sup>

In den folgenden beiden Kapiteln wird deutlich, wie PE in Bibliotheken umgesetzt wird und in welcher Phase der PE-Planung sich die befragten Bibliotheken befinden.

38 Ian Smith: Continuing professional development and workplace learning 10: human resource development – the policy imperative, in: *Library Management* 25 (2004) 8/9, S. 401–403.

39 Vgl. z. B. James Castiglione: Organizational Learning and transformational leadership in the library environment, in: *Library Management* 27 (2006) 4/5, S. 289–299; Marigold Cleeve: The library is for turning: human resource management and re-engineering, in: *Library Management* 16 (1995) 4, S. 37–41.

40 Georgie L. Donovan, Miguel A. Figueroa (Hg.): *Staff development strategies that work*, New York u.a. 2009.

41 Elizabeth Connor (Hg.): *An introduction to staff development in academic libraries*, New York u.a. 2009.

42 Vgl. Scheer: Personalentwicklung, S. 57–58.

43 Siehe Anm. 2.

44 Vgl. Peterke: *Handbuch*, S. 36–42.



## II Personalentwicklung in der bibliothekarischen Praxis

In diesem Kapitel wird anhand von Best-Practice-Beispielen untersucht, wie sich PE in wissenschaftlichen Bibliotheken darstellt. Dazu wurden mit folgenden zwölf Bibliotheken Erkundungsgespräche geführt:

- TIB/UB Hannover (TIB/UB)
- Deutsche Zentralbibliothek für Medizin (ZB MED)
- Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften (ZBW)
- SUB Hamburg
- UB Dortmund
- UB Duisburg-Essen
- ULB Düsseldorf
- UB Konstanz
- UB Mainz
- Bibliothek der DSHS Köln
- UB Bielefeld<sup>1</sup>
- Bibliothek der ETH Zürich.

Die Gespräche wurden entweder mit der Direktion oder mit den entsprechenden PE-Verantwortlichen geführt. Sie dauerten zwischen 30 Minuten und 3 Stunden. Neben einer vergleichenden, anonymen Auflistung aller in den jeweiligen Fragenblöcken genannten Antworten, werden punktuell einzelne Beispiele genauer erläutert. Die aufgeführten Ergebnisse haben also nicht den Anspruch, die PE der jeweiligen Bibliothek vollständig wiederzugeben.

---

<sup>1</sup> Wobei die UB Bielefeld bisher im Wesentlichen auf die universitäre PE zurückgegriffen hat und erst am Beginn einer eigenen, konkreten PE-Konzeption steht. Darum wird sie in dieser Arbeit nur punktuell erwähnt, ebenso die Bibliothek der DSHS, da sie wesentlich kleiner als die anderen Bibliotheken ist (nur ca. 1/10 der Mitarbeiter) und damit andere Voraussetzungen hat.

Diese Vorgehensweise wurde gewählt, weil zum einen schon aus Platzgründen nur die besonders interessanten Antworten dargestellt werden können. Zum anderen sind aufgrund der unterschiedlichen Dauer der Gespräche und aufgrund unterschiedlicher Voraussetzungen in den befragten Bibliotheken die Gespräche nicht alle gleich verlaufen. Demnach ist nicht zu jeder Frage von jeder Bibliothek eine gleichwertige Informationslage vorhanden, sodass ein direkter Vergleich einzelner Bibliotheken nicht möglich gewesen wäre. Erfolgt eine Nennung in Listenform, ist die Reihenfolge nicht als Priorisierung zu verstehen.

Alle hier wiedergegebenen Aussagen sind nicht die persönliche Meinung der Verfasserin, sondern Angaben der Befragten, die generalisierend wiedergegeben werden, wenn die überwiegende Zahl der Bibliotheken vergleichbare Aussagen machte.

Der Fragenkatalog, der als Gesprächsgrundlage diente, beinhaltete folgende Themenkomplexe: Allgemeines (Konzept, Definition und Ziele der PE), Gründe für PE, Rahmenbedingungen (personelle und finanzielle Ausstattung), Implementierung, Bedarfsanalyse, Instrumente/ Maßnahmen, Handlungsfelder, Evaluations-, Transfer- und Dokumentationsmethoden.<sup>2</sup>

## 1 Personalentwicklungskonzept und Ziele der Personalentwicklung

Leitlinien und Ziele der PE können zum Beispiel in einem PE-Konzept festgehalten werden. Im Zuge der Befragung stellte sich heraus, dass es dazu in den Bibliotheken unterschiedliche Herangehensweisen gibt:

Die drei Zentralen Fachbibliotheken sowie die UB Duisburg-Essen haben ein schriftliches PE-Konzept, wobei die PE-Maßnahmen aus den strategischen Zielen bzw. dem Leitbild des Hauses abgeleitet wurden.

Die UB Duisburg-Essen hat das PE-Konzept im Rahmen einer Ziel- und Leistungsvereinbarung zwischen UB und Rektorat der Hochschule erarbeitet. Das Konzept hat somit eine hohe Verbindlichkeit.

Die sub Hamburg sowie die UB Dortmund planen, in naher Zukunft ein Konzept zu erstellen. Hamburg erwähnt ausdrücklich den Effekt hinsichtlich der internen Transparenz: Von der schriftlichen Fixierung erhofft man sich, dass die einzelnen Maßnahmen sowohl für die Führungskräfte (FK) als auch die Mitarbeiter als Gesamtkonzept sichtbar werden und an Verbindlichkeit gewinnen. Dortmund sieht die Bedeutung des Konzepts ebenfalls in seinem verpflichtenden Charakter mit langfristiger Perspektive und enger Orientierung am Arbeitsalltag. Der Prozess der Konzeptentwicklung wird extern von Trainern begleitet werden.

In Düsseldorf gibt es kein dezidiertes PE-Konzept, jedoch ein sehr weitgreifendes Fortbildungskonzept, das Einarbeitung, Probezeit und Informationsveranstaltungen sowie Inhouse-Managementschulungen beinhaltet. Die ULB Düsseldorf leitet alle Maßnahmen aus dem Strategiekonzept ab und blickt nach eigener Aussage damit eher aus dem Blickwinkel der Organisationsentwicklung auf die PE.

Die übrigen Bibliotheken haben kein schriftlich ausgearbeitetes Konzept; dort sind die PE-Maßnahmen stark in der Leitung verankert und die Bibliotheken betonen die Bedeutung, diese Werte zu leben – eine Verschriftlichung würde hier als sinnvolle Ergänzung gesehen. Zum Teil sprechen auch mangelnde Kapazitäten oder schon vorhandene Papiere, wie Strategiepläne, Leitbilder oder Fortbildungskonzepte, in denen PE-Maßnahmen festgehalten sind, gegen ein zusätzliches PE-Konzept. Die UB Konstanz wie auch die Bibliothek der DSHS Köln haben zum Beispiel wichtige PE-Grundsätze wie Förderung der beruflichen Entwicklung

---

<sup>2</sup> Siehe Anhang I.



oder Möglichkeiten der Mitgestaltung im Leitbild verankert.<sup>3</sup> In diesen beiden verhältnismäßig kleinen bzw. räumlich konzentrierten Bibliotheken ist die PE zudem stark in der Person der Direktorin konzentriert, wodurch bislang kein zwingender Bedarf für ein Konzept gesehen wurde.

Im Folgenden werden beispielhaft einige Aussagen zu Zielen, Verständnis und Definition von PE angeführt, die jedoch nicht die PE der jeweiligen Bibliotheken erschöpfend beschreiben:

In der ZB MED wird PE „als Prozess der Planung, Steuerung und Kontrolle von Maßnahmen der Aus- und Fortbildung, Förderung und Managemententwicklung“ verstanden. Dabei wird als oberstes Ziel die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz genannt, weitere Ziele sind gute Kommunikation sowie die Sicherung der Qualifizierung der Mitarbeiter, sowohl in Bezug auf individuelle Weiterentwicklung als auch hinsichtlich der Anforderungen des Arbeitsplatzes.

In der SUB Hamburg bildet das Gesundheitsmanagement das übergeordnete Ziel, unter dem die PE eingeordnet wird. Der Begriff „Gesundheit“ wird dabei entsprechend der WHO Verfassung verstanden: „Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht die bloße Abwesenheit von Krankheit oder Gebrechen.“<sup>4</sup>

Die PE umfasst in der SUB Hamburg alle Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter. Dazu gehören Ausbildung, Weiterbildung, Fach-, Sozial-, Führungs- und Schlüsselqualifikationen. In der SUB Hamburg wird viel Wert darauf gelegt, dass die Mitarbeiter gut und gerne arbeiten, da nur so die Ziele der Organisation erreicht werden können.

In der UB Duisburg-Essen ist langfristiges Ziel, die PE als Selbstverständlichkeit in der UB zu verankern, indem Mitarbeiter und Führungskräfte ihre Verantwortung für die PE erkennen und Arbeitszufriedenheit auf der Basis von gegenseitiger Wertschätzung und Selbstverantwortung geschaffen wird. PE wird als Förderung des Personals und nicht als Entwicklung des Personals durch andere verstanden.

Auch Mainz betont als langfristiges Ziel die Verankerung von PE als selbstverständlichen Teil in der Kultur der UB. Mainz definiert PE jenseits der Anpassungsfortbildung in den Bereichen Soft Skills, Persönlichkeitsentwicklung und Potentialentwicklung.

Diese Aussagen zeigen, dass PE in den Bibliotheken als systematisch geplanter Prozess gesehen wird, unter dem mehr als nur Fortbildung, sondern Zufriedenheit und Förderung nicht nur in fachlicher sondern auch in sozialer und personaler Hinsicht verstanden wird – dies jeweils im Hinblick auf die Organisation als Ganzes.

Hinsichtlich bestimmter Methoden und Theorieansätze werden Folgende genannt: Duisburg-Essen orientiert sich am Konzept der „Gestaltenden PE-Hand“<sup>5</sup> von Professor Rolf Arnold, TU Kaiserslautern, sowie an dem Buch von Karl Lang: Personalführung – nicht nur reden, sondern leben.<sup>6</sup> Im Bereich der Führungskräfteentwicklung wurde die Teilnahme am Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung genannt.<sup>7</sup>

Mainz nennt Methoden aus der Themenzentrierten Interaktion (TZI) sowie Ideen der Humanisierung der Arbeit. Die übrigen befragten Bibliotheken bezogen sich nicht explizit auf bestimmte Modelle oder Theorieansätze.

3 Vgl. zum Leitbild der UB Konstanz: <http://www.ub.uni-konstanz.de/bibliothek/wir-ueber-uns/leitbild.html>, letzter Zugriff 06.04.2010; sowie zum Leitbild der Bibliothek der DSHS <http://zb-sport.dshs-koeln.de/Leitbild.html>, letzter Zugriff 06.04.2010.

4 <http://www.admin.ch/ch/d/sr/i8/0.810.1.de.pdf>, letzter Zugriff 22.04.2010.

5 Darunter werden folgende Aspekte verstanden: Leitbild/Kennzahlen, Kompetenzanforderungen, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung (als Führungsinstrument), Entwicklungspläne (als Förderinstrument), Qualitätssicherung (als Kontrollinstrument).

6 Karl Lang: *Personalführung – nicht nur reden, sondern leben! Methoden für eine erfolgreiche Kompetenz- und Potenzialentwicklung – mit praxiserprobten Instrumenten und Umsetzungsbeispielen*, Wien 2009.

7 Vgl. Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung: [http://www.testentwicklung.de/bip/bip\\_uebersicht.htm](http://www.testentwicklung.de/bip/bip_uebersicht.htm), letzter Zugriff 9.4.2010 oder Rüdiger Hossiep, Michael Paschen: *BIP, das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, Manual*, Göttingen u.a. 2003.



## 2 Gründe für Personalentwicklung und organisationaler Kontext

Als Gründe für PE werden folgende Punkte genannt:

- Den Wandel gestalten und begleiten: Veränderte Aufgaben durch neue Anforderungen in der Welt der Bibliotheks- und Informationsdienstleister – bedingt durch digitale Veränderungen und verändertes Nutzerverhalten sowie damit verbundenen neuen Dienstleistungen – erfordern neue Qualifikationen und aktives Einbeziehen der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse.
- Organisationsziele sind nur mit zufriedenen Mitarbeitern, die sich wohlfühlen, erreichbar.
- Personalabbau und weitere Rationalisierungsmaßnahmen
- Fusionen, Umstrukturierungen, Optimierung von Geschäftsgängen oder andere strukturelle und organisationale Veränderungen, auch Strukturwandel durch Ausscheiden vieler Kollegen<sup>8</sup> oder Notwendigkeit zur Teamentwicklung
- PE-Engagement der Leitungsebene
- Druck von außen durch eingeforderte Evaluation
- Unterstützung oder Forderung von PE durch den Unterhaltsträger

In den Gesprächen wurde die Tendenz deutlich, dass sich die Frage, ob oder warum PE gebraucht wird, im eigentlichen Sinne nicht stellt. PE wird als Notwendigkeit gesehen. Dennoch wird PE natürlich von den genannten Punkten beeinflusst, da sie immer in den Kontext der sich wandelnden Organisation eingebettet ist – und sein sollte. Darüber hinaus gab der überwiegende Teil der Befragten an, keine speziellen Gründe für PE nennen zu können – PE ist meist ein gewachsener Prozess, der sich oft aus dem Bereich Fortbildung entwickelt hat, für den in vielen Bibliotheken schon lange eine zentrale Zuständigkeit existiert.

An den Beispielen der TIB/UB und UB Duisburg-Essen lässt sich zeigen, inwieweit externe Faktoren die Entwicklung von PE beeinflussen können.

Das Land Niedersachsen forderte und förderte Ende der 1990er Jahre systematisch PE. Zudem ist der damalige Direktor der TIB/UB von Haus aus nicht Bibliothekar, sondern in Wirtschaft und Verwaltung, spezifisch auch im Bereich PE, tätig gewesen.

In Duisburg-Essen wird der PE von Seiten der Hochschule große Bedeutung beigemessen, PE wird in der Hochschulentwicklungsplanung berücksichtigt. 2005 wurde durch den Kanzler ein Sachgebiet PE/OE eingerichtet. Diese Tatsache hat die Entwicklung der PE in der UB beeinflusst und erlaubt Kooperation zwischen UB und Hochschule, so dass die UB für die Entwicklung bestimmter PE-Instrumente auf dieses Sachgebiet zurückgreifen kann.

## 3 Personelle und finanzielle Rahmenbedingungen

### 3.1 Personal

Folgende Stellenanteile wurden in den Erkundungsgesprächen genannt:

- Eine Stabstelle 50% für PE sowie eine Stabstelle 50% für Fortbildung (2 Personen)
- Eine Stabstelle 100% plus eine Drittmittelstelle 100%, jeweils für PE. (2 Personen)
- Eine Stabstelle OE/PE und eine Stabstelle Marketing, zusammen 100% (1 Person)
- Die Zuständigkeit für PE ist an eine bestehende Stabstelle angegliedert, neben den oben schon genannten ist es meist die Aus- und Fortbildung oder die Stabstelle Personal/Personalverwaltung.

---

<sup>8</sup> Die Ruhruniversitäten wurden vor ca. 30 Jahren gegründet, so dass demnächst viele Kollegen ausscheiden werden.

- PE ist Aufgabe des Direktors.

Folgende Qualifikationen der PE-Beauftragten werden genannt:

- Bibliothekarische Ausbildung mit berufsbegleitender Weiterbildung
- Persönliches Interesse der Direktion mit regelmäßigen Fort- und Weiterbildungen zu diesem Thema
- Professioneller Hintergrund (Studium der Arbeitswissenschaft; Arbeits- und Organisationspsychologie/Management o.ä.)

Meist haben sich die PE-Stellen, so es sie überhaupt gibt, aus anderen Stellen entwickelt (Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Fortbildung), weil zunehmend Bedarf gesehen wurde und somit bestimmte Personen die PE-Zuständigkeit mit übernommen haben. So wurde zum Beispiel in Hamburg, im Zuge der Verstetigung der PE, aktuell die Stelle an die bisherige Aus- und Fortbildungsstelle angehängt. Ähnlich ist es in Dortmund geplant. Der Stellenanteil variiert zwischen 30%, 50%, in Ausnahmen 100%. Die UB Dortmund wünscht sich 1,5 Stellen für PE. Die ZBW ist von allen befragten Bibliotheken die mit der besten personellen Ausstattung – in Bezug auf Stellenanteile und Qualifikation: hier gibt es neben einer Stabstelle (100%) eine Drittmittelstelle (100%). Grund ist der durch Evaluationsdruck und allgemeine strategische Veränderungen gestiegene PE-Bedarf, der mit den bisherigen personellen Ressourcen nicht zu leisten gewesen wäre. Die neu eingestellte PE-Beauftragte hat Management und Arbeits- und Organisationspsychologie studiert. Sie hat zudem Berufserfahrung mit PE in der Wirtschaft; dies ist jedoch in den befragten Bibliotheken die Ausnahme.

Ergänzt werden diese PE-Stellen oft durch PE-AGEn, die zum Teil ständig, zum Teil projektgebunden, zum Beispiel für die Einführung eines Instrumentes oder des PE-Konzeptes, existieren. Sie dienen aber auch zur besseren Akzeptanz und Transparenz innerhalb der Organisation, wenn Vertreter aller Abteilungen oder Hierarchiestufen eingebunden werden.

Bewährt hat sich daneben das Modell einer ständigen PE-Gruppe, wie sie zum Beispiel an der TIB/UB eingerichtet wurde. Sie erleichtert die Kommunikation innerhalb verschiedener zu beteiligender Stellen (Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Mitarbeitervertretung, Leitung, Stabstellen PE und Fortbildung), verhindert Reibungsverluste und erleichtert Entscheidungswege, da von Anfang an alle Schnittstellen beteiligt sind. Auch wird so automatisch der PE-Beauftragte in die Strukturen des Hauses eingebunden: PE kann nicht isoliert von einer Person gemacht werden, entscheidend ist das Gespräch mit Mitarbeitern und Führungskräften.

Wenn der PE-Stelleninhaber keine weiteren Aufgaben in der Bibliothek wahrnehmen muss und sich damit voll auf PE konzentrieren kann, ist die Situation ideal: Die TIB/UB betont, wie wichtig es ist, mit festen Stellenanteilen Raum für PE zu schaffen. Nur dann sei auch quasi eine neutrale „Metaebene“ gewährleistet. Die UB Konstanz weist darauf hin, dass unter anderem aus diesem Grund die PE bei der Direktion angesiedelt ist – ein Abteilungsleiter hätte eine wesentlich subjektivere Sicht. Gibt es einen Fortbildungsbeauftragten, sollte dieser eng mit dem für PE Verantwortlichen kooperieren, weil sich die beiden Arbeitsbereiche überschneiden und möglichst nicht widersprechen sollten.

Auch wird vom überwiegenden Teil der Befragten darauf hingewiesen, dass ohne eine fachliche Weiterbildung das Verständnis und das Handwerkszeug für das durchaus sensible Thema PE fehlen.

In der ETH-Bibliothek müssen zum Beispiel alle mit Personalangelegenheiten betrauten Mitarbeiter<sup>9</sup> eine in der Schweiz standardisierte Ausbildung zum Thema Personal absolvieren, wobei der Direktor großen Wert darauf legt, dass diese Mitarbeiter sich auch bibliothekarisch ständig weiterbilden.

---

<sup>9</sup> „Gruppe Personal“: 2,2 Stellen (3 Personen) für Personal (PE und Personalverwaltung).

Außerdem wurden persönliches Interesse und „Freude“ an PE als Voraussetzung für dieses Arbeitsgebiet genannt, in dem neben fachlichem Verständnis für Bibliothekarisches und PE auch Einfühlungsvermögen und die Ausübung einer Schnittstellenfunktion gefragt sind.

Ergänzend zu Fort- und Weiterbildungen werden von allen Befragten neue Impulse durch regelmäßigen kollegialen Austausch als sehr wichtig bewertet.

Folgende „Input-Geber“ wurden genannt:

- Zusammenarbeit mit PE-Stelle der Universitätsverwaltung
- Arbeitskreis (AK) PE der Stadt Hamburg
- In Hamburg gibt es einen AK „Gesundheitsmanagement“ der SUB.
- Kollegiale Beratungsgruppen, die sich aus Weiterbildungsmaßnahmen der PE-Verantwortlichen ergeben haben
- Direkte Kontaktaufnahme mit anderen Bibliotheken; bei den zentralen Fachbibliotheken Austausch innerhalb des Goportis-Netzwerkes.
- Input durch Kontakt zu PE-Verantwortlichen aus bewusst nicht-bibliothekarischen Arbeitsfeldern sowie Weiterbildungen im nicht-bibliothekarischen Kontext

### 3.2 Finanzierung und Akzeptanz der Personalentwicklung

Im Regelfall gibt es kein ausgewiesenes oder zusätzliches Budget für PE, es wird aus „dem großen Topf“ bezahlt.

Genannt worden sind Größenordnungen von ca. 4% des Gesamtbudgets oder 10.000 Euro für Fortbildungen plus Einzelmaßnahmen (bei 180 Stellen) sowie eine Größenordnung von ca. 20.000-30.000 Euro (bei 125 Stellen).<sup>10</sup>

Von ablehnenden Reaktionen seitens der Geldgeber wurde von keiner Bibliothek berichtet; finanzielle Unterstützung von außen erfolgt aber meist nur indirekt, zum Beispiel durch die Inanspruchnahme zentraler Fortbildungsmöglichkeiten. In NRW gibt es beispielsweise Angebote des Innenministeriums, für die jede Universität und damit auch die UBen ein Kontingent ohne zusätzliche Kosten in Anspruch nehmen können. Generell wird natürlich immer auch das an der eigenen Universität bestehende Fortbildungsangebot genutzt. Im Bereich der rein bibliothekarischen Fortbildung ist das Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung (ZBIW) an der FH Köln zu nennen, das zentral Fortbildungen zu Fachthemen anbietet.

Sofern an der Universität oder Trägerorganisation PE ausgeprägt vorhanden ist, profitieren die Bibliotheken von diesen vorhandenen Strukturen und damit indirekt auch in finanzieller Hinsicht.

Ausgewiesene Mittel für PE sind also selten: So hat z. B. die Universität Hannover, und damit auch die TIB/UB, im Zusammenhang mit der Einführung von PE an allen Landeseinrichtungen Niedersachsens, finanzielle Sondermittel für PE bekommen. Hinsichtlich eines expliziten PE-Budgets stellen die TIB/UB und die ETH-Bibliothek eine Ausnahme dar: Die TIB/UB hat im Grundhaushalt ein PE-Budget,<sup>11</sup> wobei sie auch Einnahmen aus dem Verkauf ihrer Dienstleistungen für PE nutzen kann. Die Bibliothek der ETH hat neben dem Erwerbsetat ein Budget für „Betriebsmittel“, aus dem PE finanziert wird. Die UB Mainz weist in diesem Kontext darauf hin, dass budgetierte Haushalte durchaus – entgegen der vorherrschenden Meinung – bezüglich PE auch Vorteile bieten, da somit PE eigenverantwortlich finanziert werden kann, was den Entscheidungen zugunsten von PE intern mehr Gewicht verleiht.

<sup>10</sup> Wobei nur diese beiden konkreten Angaben vorliegen, die dementsprechend nicht repräsentativ sind.

<sup>11</sup> Je für TIB und UB getrennt, wobei die Stabstelle PE übergreifend für beide fungiert.

## 4 Implementierung der Personalentwicklung

Hierbei sind zwei Aspekte von Bedeutung: zum einen engagierte, gut qualifizierte Führungskräfte, zum anderen eine offene Informationspolitik gegenüber den Mitarbeitern.

### 4.1 Führungskräfteentwicklung

Die wichtigste Voraussetzung für erfolgreiche Personalentwicklung ist, neben der Unterstützung durch die Direktion, die Qualität der Führungskräfte (FK). Alle befragten Bibliotheken bestätigten deren Schlüsselrolle: Die FK werden als die „eigentlichen Personalentwickler“<sup>12</sup> gesehen, „PE ist die wichtige Aufgabe der Vorgesetzten“.<sup>13</sup> Als wichtigster Satz des PE-Konzeptes wird genannt: „Die unmittelbare Personalentwicklung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe der jeweiligen Vorgesetzten.“<sup>14</sup>

Deren Engagement und Veränderungsbereitschaft spielen gerade in Zeiten des Wandels eine umso größere Rolle, da die Führungskräfte diejenigen sind, welche die Mitarbeiter in Veränderungsprozessen begleiten, so die UB Mainz. In zwei Bibliotheken kam die Forderung nach aktivierender Führung sogar aus dem Kreise der Mitarbeiter: In der UB Duisburg-Essen ergab eine Mitarbeiterumfrage die Forderung nach einer „aktivierenden, motivierenden“ Führung; in der UB Konstanz wurden auf Wunsch der Mitarbeiter Mitarbeitergespräche eingeführt. Diejenigen Bibliotheken, die bezüglich der Führungskräfte Qualifikationsdefizite erkannten, haben deutlich gemacht, dass für erfolgreiche PE mit entsprechenden Schulungsprogrammen unbedingt nachgesteuert werden muss.

Am Beispiel der UB Duisburg-Essen soll eine mehrstufige, systematische Führungskräfteentwicklung exemplarisch dargestellt werden:

Am Anfang stand die Selbsteinschätzung der FK durch die freiwillige und anonyme Teilnahme am Bochumer Inventar.<sup>15</sup> In einem Führungskräfteworkshop wurden dann, in Abstimmung mit dem Leitbild und unter Einbezug der Ergebnisse einer Mitarbeiterumfrage, Führungsgrundsätze erarbeitet und Funktionsbeschreibungen für die verschiedenen Führungsebenen erstellt.<sup>16</sup> Aus diesen ergab sich wiederum Fortbildungsbedarf für die FK. Die Teilnahme an den Fortbildungen ist obligatorisch. Begleitend können kollegiale Beratungen oder, in der 1. Führungsebene, Unterstützung durch einen externen Coach erfolgen.

Nach Abschluss der oben genannten Maßnahmen sind ein moderierter Feedback-Workshop und die Evaluation des Führungskräfte-Entwicklungskonzepts sinnvoll.

Parallel zu den genannten Maßnahmen finden die „Vierteljahresgespräche“ der FK statt, um aktuelle Schwerpunktthemen zu erörtern.

Zusammenfassend wurden von den Bibliotheken folgende Maßnahmen zur FK-Entwicklung genannt, die anschließend punktuell erläutert werden sollen:

- Schulung der Führungskräfte im Rahmen der Einführung von Mitarbeitergesprächen (MAG) durch einen externen Coach
- Führungskräfteentwicklungsprogramm über einen Zeitraum von bis zu zwei Jahren
- Coachingangebot ergänzend zu modularen FK-Fortbildungen
- 3-tägige verpflichtende Kurzschulung für alle FK
- Führungsstandards bzw. Führungsgrundsätze
- Führungskräftezirkel oder Führungssitzungen zur Besprechung aktueller Führungsthemen

<sup>12</sup> So die UB Duisburg-Essen.

<sup>13</sup> So die UB Duisburg-Essen.

<sup>14</sup> So die ZB MED.

<sup>15</sup> Vgl. Anm. 7.

<sup>16</sup> Unterschieden werden die 1. Führungsebene (Geschäftsleitung), die 2. Führungsebene (Dezernenten, Fachreferenten), die 3. Führungsebene (Teamleiter, Mitarbeiter mit Projektleiterfunktion).

- Jährliche Führungskräftetagung, ggf. ergänzt durch eine Weiterbildungsveranstaltung
- Erarbeitung eines langfristigen Führungskonzepts in Kooperation mit einer Unternehmensberatung

In mehreren Bibliotheken nehmen die Führungskräfte an modular aufgebauten Seminaren über einen längeren Zeitraum von bis zu zwei Jahren teil; Themen sind dabei z. B. Rolle und Aufgabe der Führungskraft, Vertretung, Delegation, Transaktionsanalyse, schwierige Führungssituationen, Gesundes Führen, erfolgreiche Teamleitung, interne Serviceorientierung und Zusammenarbeit.<sup>17</sup> Die Teilnahme ist teils verpflichtend, teils freiwillig. Die Tendenz geht jedoch dahin, diese Fortbildungen zur Pflicht zu machen, wobei die FK fast immer selbst die Notwendigkeit erkennen und die Fortbildungen schätzen – gerade junge FK suchen diese Orientierung.<sup>18</sup>

Die UB Mainz weist darauf hin, dass FK nicht nur einmalig, sondern kontinuierlich fortgebildet werden müssen, weil erst im Laufe der Zeit verschiedene schwierige Situationen in der Praxis durchlebt werden. Mainz nennt dafür drei wichtige Themengebiete: Kommunikationstraining, Führung bei Veränderungen, sowie weitere Soft-Skills, wobei die höchste Priorität zunächst das Kommunikationstraining hat: Im Umgang mit Menschen ist Kommunikationssicherheit in den verschiedensten Situationen mit unterschiedlichsten Charakteren die entscheidende Herausforderung. Hinsichtlich des Führungskräftezirkels berichtet die TIB/UB, der Vorteil bestehe unter anderem auch darin, dass die Führungskräfte selbst PE-Bedarfe erkennen und äußern würden. Einheitliche Führungsgrundsätze erleichtern zudem den Umgang mit Mitarbeitern und stärken intern die Verbindlichkeit guter Führung. So strebt die ULB Düsseldorf nach einheitlichen Führungsgrundsätzen, um zu verhindern, dass Mitarbeiter völlig konträre Erfahrungen mit verschiedenen Führungskräften machen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Kombination aus obligatorischen Schulungen und regelmäßigen Treffen der Führungsrunde überall auftritt, wo die Führungskräfteentwicklung systematisch etabliert wurde.

## 4.2 Informationsflüsse

„Um den Wandel gestalten zu können, muss man die Menschen mitnehmen, PE funktioniert nicht vom ‚runden Tisch‘ aus.“<sup>19</sup> Umso wichtiger ist eine transparente Informationspolitik nicht nur generell,<sup>20</sup> sondern gerade auch im Hinblick auf PE-Maßnahmen. Folgende Aussagen wurden dazu in den Gesprächen genannt:

- Die Leitung muss kommunizieren, dass PE gewollt ist und von den FK unterstützt wird. Dies ist ein kontinuierlicher Prozess.
- Frühzeitige Information über Maßnahmen im PE-Bereich
- PE nicht betriebswirtschaftlich kommunizieren, um den Eindruck zu verhindern, die Mitarbeiter würden als Ware gesehen
- Kommunikation hinsichtlich PE nicht über die Dienstwege, sondern über Informationsveranstaltungen mit umfangreicher Fragemöglichkeit. Ergänzend Information und Fragemöglichkeit über das Intranet

<sup>17</sup> Quelle: TIB/UB.

<sup>18</sup> Vgl. hierzu auch Mark A. Puente: Leadership training programmes and institutes: models for learning to lead, in: Donovan, Figueroa (Hg.): *Staff development*, S. 121-137.

<sup>19</sup> So die ZB MED.

<sup>20</sup> Siehe Kapitel 5.2.7.



Zwei konkrete Beispiele für transparente PE-Implementierung werden nachfolgend erläutert:

Um die Transparenz bezüglich Personalentwicklung im Haus zu stärken, hat die UB Duisburg-Essen alle Mitarbeiter aufgefordert, sich zur Mitarbeit in der „AG PE“ zu melden – vier Plätze waren zu vergeben. Die Arbeit dieser AG wurde über Protokolle wiederum für alle Mitarbeiter nachvollziehbar gemacht.

Die PE-Beauftragte der ZBW hat den Weg gewählt, das neu entwickelte PE-Konzept allen Mitarbeitern aufgrund der Komplexität in Etappen vorzustellen. Das Konzept wird einerseits in einer Reihe von Infoveranstaltungen andererseits direkt in den Arbeitsbereichen kommuniziert werden.

## 5 Instrumente und Handlungsfelder der Personalentwicklung

### 5.1 Bedarfsanalyse und Einbeziehen von Mitarbeiterbelangen

In diesem Kapitel werden Möglichkeiten zur Ermittlung des Fortbildungsbedarfs und des darüber hinausgehenden PE-Bedarfs dargestellt. Die Bedarfsermittlung liegt in der Verantwortung des PE- bzw. Fortbildungs-Beauftragten sowie der Führungskräfte. Da alle befragten Bibliotheken Mitarbeitergespräche durchführen oder an der Realisierung arbeiten, soll zunächst auf diese genauer eingegangen werden, ebenso auf das Instrument der Mitarbeiterbefragung. Im Anschluss wird die Bedarfsermittlung ausgewählter Bibliotheken präsentiert, da es hier sinnvoll erschien, das Zusammenwirken verschiedener Instrumente und Maßnahmen in den jeweiligen Bibliotheken darzustellen.

#### 5.1.1 Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche (MAG) werden von allen Befragten eindeutig als das zentrale Schlüsselement für die Bedarfserkennung und als wichtigstes PE-Instrument gesehen, meist sind sie die erste bewusst eingeführte PE-Maßnahme. Verpflichtend oder freiwillig, mit oder ohne Zielvereinbarungen finden sie in allen Bibliotheken mehr oder weniger ausgeprägt statt. Umso schwerer wiegt, wenn durch fehlende Verpflichtung die Teilnahme rückläufig ist oder die Gespräche vom Personalrat ganz abgelehnt werden. Beispielsweise wurden in der UB Duisburg-Essen die Mitarbeitergespräche als „Kooperations- und Fördergespräche“ auf freiwilliger Basis eingeführt mit der Konsequenz, dass die Teilnahme von anfangs ca. 75% auf knapp 50% stark zurückging. Die UB bemüht sich, den Sinn der Gespräche intensiver zu vermitteln und erarbeitet, mithilfe von extern moderierten Workshops der Mitarbeiter sowie der Führungskräfte, Verbesserungen, deren Umsetzung dann in einem weiteren gemeinsamen Workshop vorbereitet wird. Die ULB Düsseldorf plant alternativ Qualifizierungsgespräche, die im Gegensatz zu den abgelehnten Mitarbeitergesprächen ohne Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen geführt werden sollen.

Ebenfalls allgemein verbreitet ist die professionelle Begleitung zur Einführung der MAG durch Schulungen externer Berater für Mitarbeiter und Vorgesetzte.

An zwei Beispielen sollen Möglichkeiten der Ein- und Durchführung der MAG dargestellt werden:

In der ZB MED ist eine AG für eine Checkliste und das Rahmenkonzept verantwortlich. Für die MAG gibt es klare Richtlinien und einen Standardfragenkatalog, außerdem einen „Redebaum“, der festlegt, wer in den MAG mit wem spricht. Der Schwerpunkt liegt dabei nicht auf Leistungs- sondern auf Qualifikationszielen, wobei Verantwortlichkeiten für Mitarbeiter und Führungskräfte festgelegt werden. Ein weiteres Ziel der MAG ist die Verbesserung der internen Zusammenarbeit. Die Umsetzung der vereinbarten Ziele wird nach sechs Monaten

überprüft. Die ZB MED betont, der Sinn der Gespräche müsse kontinuierlich transportiert werden, da die Informationen der Einführungsphase allein nicht ausreichen. Ebenso müsse die Durchführung der Gespräche begleitet werden. Zudem gibt es eine Projektgruppe „Mitarbeitergespräche“, bestehend aus ca. zehn Mitarbeitern aller Bereiche – sowohl Führungskräfte als auch Nicht-Führungskräfte – einem Vertreter des Personalrats, einem Vertreter der Verwaltung, der Gleichstellungs- und Schwerbehindertenbeauftragten und bei Bedarf der Direktion.

Auch in Konstanz wurden die Mitarbeiter bei der Einführung der Gespräche einbezogen. Dies geschah unter anderem, weil die Gespräche auf eine Initiative der Mitarbeiter zurückgehen. Im Vorfeld wurde das Konzept im Haus vorgestellt und ausführlich diskutiert. Zusätzlich gab es intensive Führungskräftebildungen und eine AG, die einen Leitfaden entwickelte, der ins Haus kommuniziert wurde.

### 5.1.2 Mitarbeiterbefragung

Ein weiteres gewichtiges Instrument der Bedarfsanalyse sind breit angelegte Mitarbeiterbefragungen z. B. per Onlinebefragung. Sie ermitteln Handlungsbedarf und dienen zur Stärken-Schwächen-Analyse. Die Befragungen an der TIB/UB und der ZB MED deckten alle Aspekte der Arbeitszufriedenheit ab, wie Arbeitsabläufe, Arbeitsumgebung, Arbeitszeitregelungen, Kommunikation, Direktion und Führung, Teamarbeit, Fortbildungsmöglichkeiten, Veränderungsmanagement, Belastungen und Mobbing.

Sinnvoll ist die Anwendung jedoch nur, wenn im Haus keine ablehnende Stimmung gegenüber Befragungen vorherrscht. Eine intensive Öffentlichkeitsarbeit und Informationen im Vorfeld können für Akzeptanz und gute Beteiligung sorgen: In der TIB/UB wurde so eine Beteiligung von 74% erzielt. Solche Befragungen sollten zudem auf jeden Fall professionell durch externe Berater erarbeitet und betreut werden. Im Falle der TIB/UB und der ZB MED wurde beispielsweise mit dem Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik kooperiert. Auch aus Datenschutzgründen kann es sinnvoll sein, die Ergebnisse bei einem neutralen Externen zu speichern.

Im Vorfeld sollte genau geprüft werden, welche Ziele erreicht werden sollen und welche Maßnahmen realisierbar sind, denn Befragungen dieser Art wecken große Hoffnungen bei den Mitarbeitern – umso größer ist die Frustration, wenn (scheinbar) keine Konsequenzen daraus resultieren. Die Kommunikation der Ergebnisse in Infoveranstaltungen sowie eine ausführliche Begründung, warum bestimmte Wünsche nicht erfüllt worden sind, sind darum ein Muss.

Für die Auswertung sichtete in der TIB/UB eine Projektgruppe die Ergebnisse, gruppierte sie nach Themen und konzipierte Maßnahmenvorschläge: Die Bibliotheksleitung entschied über die Realisierung von über 30 Maßnahmen. Eine erneute Befragung sollte laut TIB/UB erst erfolgen, wenn aus der vorigen Konsequenzen gezogen wurden und diese im Haus spürbar geworden sind.<sup>21</sup> Die ZB MED hingegen gab an, die Befragung alle zwei bis drei Jahre zu wiederholen: einerseits zur Kontrolle des bisher Erreichten, andererseits, um den Mitarbeitern deutlich zu machen, dass sie ernst genommen werden, indem ihre Meinung zur Bibliothek gefragt ist und Veränderungsbereitschaft von der Leitung signalisiert wird.

### 5.1.3 Weitere Instrumente in einzelnen Bibliotheken

MAG und Mitarbeiterbefragung werden hier trotz der Erläuterungen in Kapitel 5.1.1 und 5.1.2 nochmals aufgeführt, um jeweils alle genannten Instrumente der Bedarfsermittlung einer Bibliothek im Überblick darzustellen.

---

<sup>21</sup> Siehe auch S. 41.

## ZB MED

- Verpflichtende Mitarbeitergespräche
- Mitarbeiterbefragung
- Eine Fortbildung für Führungskräfte zu immateriellen Leistungsanreizen.  
Diese ergab viele Bedarfshinweise für den Bereich Gesunderhaltung

## ZBW

- Mitarbeitergespräche, verbunden mit Zielvereinbarungen
- Bedarfsabfrage hinsichtlich Qualifikationsbedarf über die Führungskräfte mit Integration eines Feedbackfragebogens, der zur Beurteilung von Qualifikationsmaßnahmen verwendet wird.<sup>22</sup>
- Kapazitäts- und Qualifikationsplan.

Der Kapazitäts- und Qualifikationsplan erfolgt im Rahmen der Organisationsentwicklung, er stellt eine Soll-Ist-Analyse dar. Laut ZBW ist er das „Herzstück“ der gesamten PE-Planung und -Entwicklung. Mithilfe dieses Instrumentes wird eruiert, welche personellen Ressourcen benötigt werden, um bestimmte Ziele zu erreichen. Wobei dieses wiederum eng mit dem Kompetenzmanagement verbunden ist, welches dazu dient, die entsprechenden Qualifikationen und Kompetenzen jeweils für Soll- und Ist-Zustand zu ermitteln. Die Vorgehensweise ist zurzeit folgendermaßen geplant:

Die Umsetzung wird zunächst in einem Pilotbereich erfolgen. Dort wird erfasst, welche Arbeitsplätze es gibt, welche Kompetenzen die jeweiligen Mitarbeiter haben sollten (fachlich, methodisch, sozial, personal) und in welcher Ausprägung welche Kompetenzen relevant sind. Das Führungsteam legt zudem Schlüsselkompetenzen fest, die bei allen Mitarbeitern vorhanden sein sollten. In einem nächsten Schritt bekommt jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, das erarbeitete Profil zu prüfen, wobei die Mitarbeiter die Sollwerte noch nicht vorgelegt bekommen: Die Mitarbeiter schätzen ihre Kompetenzen selbst auf einer Skala ein, die Führungskraft gibt parallel ihre Einschätzung ab. Die Ergebnisse werden dann in den Mitarbeitergesprächen besprochen, so dass konkrete Maßnahmen abgeleitet werden können.

Für eine gezielte Steuerung des Kompetenzmanagements ist das Anlegen einer Datenbank geplant, in der neben den Kompetenzprofilen auch Entwicklungspläne und Teilnahme an Weiterbildungen sowie deren Bewertung hinterlegt werden sollen. Somit kann die Datenbank für Einstellung und Auswahl von Mitarbeitern, Vergütung, interne Stellenbesetzungen, Nachfolgeplanung, Schulungen und Personalförderung genutzt werden. Beispielsweise kann schnell recherchiert werden, wer im Haus für neu entstandene Aufgabengebiete besonders geeignet ist.<sup>23</sup>

## TIB/UB Hannover

- Mitarbeitergespräche
- Mitarbeiterbefragung<sup>24</sup>
- Workshops zur aktiven Beteiligung der Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen
- Fortbildungsdatenbank<sup>25</sup>
- Eine Potentialanalyse ist perspektivisch denkbar
- Ideenmanagement<sup>26</sup>

<sup>22</sup> Siehe auch S. 33.

<sup>23</sup> Vgl. zum Thema „Kompetenzmanagement“ auch Josephine Bryant, Kay Poustie: *Kompetente Mitarbeiter - neue Anforderungen in der Bibliothek, 2001 (Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken der Bertelsmann Stiftung)* unter: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F14-50EB9663/bst/Kompetente%20Mitarbeiter.pdf>, letzter Zugriff 22.04.2010., S. 14-21.

<sup>24</sup> Siehe auch Kapitel 5.1.2.

<sup>25</sup> Siehe Kapitel 5.1.4.

<sup>26</sup> Siehe dazu S. 38.



Beispiel für einen Workshop im Kontext von Veränderungen sind hier ein Pilotprojekt mit Freiwilligen zur Einführung von Telearbeit oder auch ein Pilotteam, das die Neuorganisation der beiden bisher getrennten Arbeitsbereiche Magazin und Reprographie getestet hat. Die Mitarbeiter haben dabei selbst neue Wege der Arbeits- und Teamorganisation entwickelt.

#### UB Dortmund

- Führungskräfteworkshop
- Stichprobenartige Fortbildungs-Bedarfsabfragen
- Fortbildungs-Bedarfsmeldungen der Mitarbeiter über die Website
- Anonymes Führungskräfte-Feedback durch die Mitarbeiter
- Regelmäßige Gespräche zwischen Fort- und Weiterbildung und der Bibliotheksleitung hinsichtlich der Ziele der UB und der dafür benötigten Qualifikationen.

Da über die Führungskräfte nur wenige Bedarfsmeldungen kamen, wurden neben einer perspektivisch zu etablierenden Führungskräfteentwicklung zunächst stichprobenartige Bedarfsabfragen in den Arbeitsbereichen durchgeführt. Von insgesamt 140 Mitarbeitern wurden 7-10 interviewt. Da der Interviewtermin und die ausgewählten Mitarbeiter bekannt waren, konnten alle Mitarbeiter diesen Personen Vorschläge melden. Im Wechsel dazu wurden abteilungsbezogene Befragungen durchgeführt. Beide Befragungen fanden bewusst persönlich und nicht über einen Fragebogen statt, um somit direkte Nachfragen zu ermöglichen und als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen. Die Befragungen wurden von der UB positiv bewertet.

#### UB Duisburg-Essen

- „Kooperations- und Fördergespräche“ auf freiwilliger Basis
- Mitarbeiterbefragung im Rahmen eines Evaluationsverfahrens an der UB
- Jährliche Fortbildungsabfragen per E-Mail durch die AG Fortbildung
- Verpflichtung der AG PE, PE-Ideen zu sammeln und zu bewerten
- Systematische Erarbeitung des Fortbildungsbedarfs der Führungskräfte
- Perspektivisch 360°-Feedback<sup>27</sup>
- Ideenmanagement<sup>28</sup>

#### ULB Düsseldorf

- Bedarfsermittlung durch Mitarbeitergespräche, wobei diese bisher nur eingeschränkt nutzbar sind, da der Personalrat die Gespräche ablehnt.
- Vorgegebene Strukturen für die Jahresberichte, so dass sich daraus Ziele und Bedarfe einzelner Abteilungen und Dezernate ableiten lassen.
- Vernetzung der Daten über Organisationseinheiten, Verantwortlichkeiten/Aufgaben sowie Anforderungsprofile/Qualifikationen zur Bedarfsplanung. So kann z. B. bevor eine Person ausscheidet, abgelesen werden, in welcher Organisationseinheit welche Aufgabe mit welchen Tätigkeiten und Anforderungen frei wird. Langfristig soll das Instrument optimiert werden, so dass z. B. die Auswirkungen eines neu definierten Ziels hinsichtlich der betroffenen Mitarbeiter und deren ggf. anzupassenden Qualifikationen abgelesen werden können.

<sup>27</sup> Vgl. z. B. Peterke: *Handbuch*, S. 245 ff.

<sup>28</sup> Siehe dazu S. 38.

- Im Geschäftsverteilungsplan (GVP) sollen perspektivisch alle Funktionen mit Anforderungsprofilen hinterlegt werden, um PE-Bedarf über einen Soll-Ist-Vergleich eruieren zu können.
- Beobachtung des Fortbildungsbedarfs durch Direktion und Fortbildungsbeauftragten

#### UB Mainz

- Mitarbeiter können sich mit ihren Wünschen direkt an die Zuständige für PE wenden.
- Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, sowie zwischen der PE-Verantwortlichen und den Mitarbeitern. Diese sind jedoch (noch) nicht systematisiert.
- Beachtung der Mitarbeiterbelange durch die sorgfältige Auswahl von Referenten und Moderatoren. Entscheidend ist, ob Methodik und Wertesystem der Referenten zur Kultur des Hauses passen.

#### SUB Hamburg

- Mitarbeitergespräche im Rahmen des für ganz Hamburg einheitlichen Beurteilungswesens
- Evaluierung von Aufgaben
- Alters- und Qualifikationsstruktur sowie die konzeptionelle Ausrichtung
- Teilnahme am Wettbewerb „Hamburgs bester Arbeitgeber“.<sup>29</sup> Die globale Sicht auf die Frage „bin ich ein guter Arbeitgeber“ verspricht interessante Erkenntnisse, die über die Einzelinteressen von Mitarbeitern in einer Mitarbeiterbefragung hinausgehen.

#### 5.1.4 Abschließende Bemerkung

In den meisten befragten Bibliotheken wird keine Methodik für eine systematische Bedarfsanalyse im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs angewendet. Ausnahmen sind die ZBW mit dem Kapazitäts- und Qualifikationsplan und dem Kompetenzmanagement, die ULB Düsseldorf, die dabei ist, ein Tool zu erarbeiten sowie, eingeschränkt, die TIB/UB: dort wurde eine Fortbildungsdatenbank aufgebaut – Instrumente dieser Art müssen unter datenschutzrechtlichen Gesichtspunkten geprüft werden. Die Dokumentation von Kompetenzen ist ein sensibles Thema, das auch bei den Beschäftigten für große Verunsicherung sorgen kann. Neben der Klärung rechtlicher Aspekte sind intensive Kommunikation und Information hier unerlässlich für die Akzeptanz. Perspektivisch könnte sich die TIB/UB darüber hinaus vorstellen, eine Potentialanalyse durchzuführen.

Als weiteres Beispiel für eine systematische Bedarfsermittlung ist die UB Bielefeld zu nennen, diese hat allerdings erst mit den Planungen für ein strategisches PE-Konzept begonnen. Als Basis dient dort eine Aufgaben- und Geschäftsprozessesanalyse, die zwar nicht nur im Hinblick auf PE-Planungen durchgeführt wurde, dafür jedoch genutzt werden kann. Die Aufgabenanalyse führte zu einem umfangreichen Dienstleistungskatalog,<sup>30</sup> der sowohl Transparenz nach außen für die Nutzer und gegenüber der Universitätsleitung bietet, aber auch nach innen die Angebote der UB darstellt. Bei dieser Analyse wurde mit Hilfe von vier Arbeitsgruppen die Mitarbeiterschaft bis zur Basis eingebunden. Auch bei der Analyse der Geschäftsprozesse waren mehrere Arbeitsgruppen beteiligt, die für die Bereiche Kommunikation und Kooperation, Service, EDV und Medienbereitstellung mithilfe eines Brainstormings die zu bearbeitenden Prozesse und Strukturen identifizierten und, darauf aufbauend, einzelne Themen vertiefend bearbeiteten.

Ergänzt sei an dieser Stelle auch, dass alle befragten Bibliotheken natürlich von Seiten der PE-Stelle und der Bibliotheksleitung aufmerksam die Situation des Hauses und die Mitarbeiter

<sup>29</sup> Mit Unterstützung von Medienpartnern auf Initiative der freien Wirtschaft. Der öffentliche Dienst war daran bisher nicht beteiligt. Vorteil hier: Befragung mit Hilfe eines externen Partners.

<sup>30</sup> <http://www.ub.uni-bielefeld.de/dienstleistungskatalog/dlk.pdf>, letzter Zugriff, 15.03.10.

im Blick haben und, je nach Kapazität mehr oder weniger aktiv, neue PE-Ideen und -Anregungen sammeln.

## 5.2 Handlungsfelder und Maßnahmen der Personalentwicklung

PE kann in den unterschiedlichsten Bereichen stattfinden. Im Folgenden werden die Antworten gruppiert nach verschiedenen Handlungsfeldern dargestellt. Der Bereich der Führungskräfteentwicklung wurde separat bereits in Kapitel 4.1 behandelt.

### 5.2.1 Fortbildung

Dass eine Vielzahl externer sowie interner Fortbildungen in Bibliotheken stattfindet ist allgemein bekannt. Hier sollen darum im Folgenden keine konkreten Maßnahmen, sondern einige Aspekte genereller Art hinsichtlich Bedeutung, Rahmenbedingungen und Organisation von Fortbildung erläutert werden. Fortbildung macht in allen befragten Bibliotheken den größten Anteil oder doch zumindest einen Schwerpunkt der PE aus.

Folgende Aussagen der UB Konstanz unterstreichen die Bedeutung von Fortbildung im Kontext der Personalentwicklung und zeigen dass Informationsflüsse, Weiterbildung und PE eng zusammenhängen:<sup>31</sup> „Um eine Bibliothek weiterentwickeln und verändern zu können, ist die Weiterentwicklung des Personals Voraussetzung.“<sup>32</sup> Weiterbildung muss stetig stattfinden und organisiert sein. Der Schlüssel für eine funktionierende Dienstleistungsbibliothek ist Veränderungsbereitschaft. Diese wird nur erreicht, wenn die globalen Ziele der Bibliothek bekannt sind. Durch Transparenz steigt wiederum die Lernbereitschaft der Mitarbeiter, da die eigene Tätigkeit sinnvoll einzuordnen ist.<sup>33</sup>

Zur Notwendigkeit von Fortbildungen gibt es unterschiedliche Philosophien: Einige Bibliotheken vertreten die These, Fortbildungen sollten nur stattfinden, wenn es einen konkreten arbeitsbezogenen Bedarf gibt, während Fortbildungen aus reinem Interesse oder „Lust“ nicht unterstützt werden. Andere dagegen fördern Letztere bewusst, um Mitarbeitern Anerkennung zuteilwerden zu lassen, neue Möglichkeiten jenseits des Arbeitsplatzes zu erschließen oder den „Blick über den Tellerrand“ zu ermöglichen.

In organisatorischer Hinsicht ist eine feste personelle Zuständigkeit sinnvoll, die Angebote eruiert, ins Haus kommuniziert, ggf. Bedarfe abfragt und die Maßnahmen statistisch dokumentiert sowie Evaluationsergebnisse festhält.

Auf externe Angebote von Universität, Land usw. wird selbstverständlich immer zurückgegriffen, wobei auch umgekehrt die Bibliothek bestimmte Fortbildungsangebote ihrer Universität vorschlagen kann um langfristig davon zu profitieren.

In Konstanz werden zum Beispiel Angebote der Führungsakademie Baden-Württemberg genutzt. Die Bibliotheken in NRW haben aufgrund ihrer Geschichte eine schon seit Jahren fest verankerte Fortbildungstradition, personell durch Fortbildungsbeauftragte unterstützt. Außerdem werden bibliothekarische Fortbildungen zentral angeboten – früher über das HBZ<sup>34</sup>, heute über das ZBIW an der FH Köln. Zudem hat jede Bibliothek ein Kontingent für Fortbildungen des Innenministeriums.

Die Frage, ob intern oder extern geschult werden sollte, hängt mit der Gruppengröße zusammen. Bei einem sehr großen Haus wie der TIB/UB mit ca. 400 Mitarbeitern bieten sich interne Schulungen an, bei kleinen Gruppen eher externe. Hat eine Gruppe eine Schulung

31 Der Begriff Fortbildung wird unterschiedlich benutzt: die ULB Düsseldorf fasst zum Beispiel die Einarbeitung neuer Mitarbeiter unter dem Oberbegriff Fortbildung zusammen, andere verstehen darunter Qualifizierungsmaßnahmen fachlicher und sozialer Art. Interne Informationsveranstaltungen und Vortragsreihen laufen meist auch unter „interner Fortbildung“ wie z.B. in Konstanz.

32 Hätscher: *Das Weiterbildungskonzept*, S. 5.

33 Ebd.

34 Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen.

besucht, muss für neue Mitarbeiter ein Weg gefunden werden, ebenfalls entsprechende Fortbildungen wahrnehmen zu können.

Bezüglich der Inhalte muss zwischen fachlichen und sozialen bzw. personalen Kompetenzen unterschieden werden. Die TIB/UB legt ausdrücklich Wert auf Ausgewogenheit beider Bereiche.

Die ULB Düsseldorf stellte fest, dass der Anteil ihrer Fortbildungen beim ZBIW nur noch 19% beträgt, da die Fortbildungen spezieller werden, die Inhalte kurzlebiger sind und stark auf Innovationsbereiche und IT konzentriert sind. Zugleich steigt die Fortbildungsteilnahme, jedoch nicht gleichmäßig verteilt: Bestimmte Mitarbeiter besuchen überdurchschnittlich viele Fortbildungen, andere keine.

In Duisburg-Essen wurde deutlich, dass der mittlere Dienst überdurchschnittlich wenige Fortbildungen besucht. Diese Mitarbeiter fühlen sich laut UB Duisburg-Essen eventuell besonders „chancenlos“. Die UB ist jedoch der Meinung, dass es in jedem Arbeitsbereich Gründe gibt, sich weiterzubilden, auch in Bereichen mit vermeintlich sehr einfachen Tätigkeiten wie im Magazin. Die Führungskräfte sind in Duisburg-Essen in der Verantwortung, als Voraussetzung in den MAG ein fortbildungsfreundliches Klima zu schaffen.

Hinsichtlich der Karriereförderung finden eine systematische oder zumindest regelmäßige Beobachtung des Mitarbeiterpotentials durch die Vorgesetzten sowie ein Austausch darüber in der Leitungsebene oder einer PE-Gruppe statt.

Einige Bibliotheken wie die TIB/UB oder auch die ULB Düsseldorf haben ein systematisches Fortbildungskonzept aufgestellt, um Rahmenbedingungen und Handlungsfelder festzulegen. Dazu gehört auch, jeweils zu definieren, was Sinn und Zweck einer Fortbildung ist und welche Ziele der einzelne Mitarbeiter erreichen soll.

Die Tendenz geht bei allen Befragten zu mehr Systematik und Bedarfsorientierung anstelle von reiner Wunscherfüllung, verbunden mit dem Trend weg von der rein freiwilligen, hin zur erwünschten bis verpflichtenden Teilnahme. Einige Bibliotheken legen erwünschte Mindestteilnahmen fest, genannt wurden 1x oder 2x pro Jahr und Mitarbeiter, so dass verhindert wird, dass Mitarbeiter nie oder selten zu Fortbildungen gehen. Mit dem Thema Fortbildung eng verknüpft ist die Frage nach der Umsetzung des Gelernten.

### 5.2.2 Transfersicherung und Dokumentation

Eine bedarfsgerechte Fortbildung ist nur sinnvoll, wenn das neue Wissen möglichst gut umgesetzt werden kann. Folgende unterstützende Möglichkeiten werden genutzt:

- Gespräch mit der Führungskraft im Anschluss an die Maßnahme
- Möglichst praxisbezogene und zeitnahe Fortbildungen, so dass die Umsetzung automatisch besser möglich ist.
- Fortbildungstransfer durch Berichterstattung im Haus (schriftlich oder mündlich)
- Multiplikatoreffekt: bei fachlicher Fortbildung wird ggf. der Inhalt für eine interne Schulung aufbereitet.
- Informationen zu innerbetrieblichen Veranstaltungen werden zentral im Intranet abgelegt.
- Dokumentation von Maßnahmen im Intranet oder Wiki, um Austausch und Feedback anzuregen sowie Transparenz herzustellen.
- Stichprobeninterviews des Fortbildungsteams 1x/Jahr zum Thema „Fortbildung“
- Fortbildungsquote als Kontrollinstrument

Umsetzung und Transfer liegen vor allem in der Verantwortlichkeit der Führungskräfte. Im Gespräch mit dem Mitarbeiter sollten die Maßnahme evaluiert und die Strategien zur Umsetzung besprochen werden. Dafür müssen im Vorfeld Zweck und Ziel einer Maßnahme

klar definiert worden sein. Die ZBW arbeitet bei der Transferkontrolle unterstützend mit einem Fragebogen, so dass nicht für jede Maßnahme ein Gespräch geführt werden muss. Die Teilnehmer werden direkt im Anschluss an die Maßnahme und erneut nach drei Monaten befragt, um so zu ermitteln, ob die Schulung auch langfristig Erfolg zeigt. Drei Monate nach der erfolgten Maßnahme werden auch die Führungskräfte via Rückmeldebogen zum Erfolg der Schulung befragt.

Neben inhaltlichen Gesichtspunkten ist es wichtig, die Art und Methode des Trainers zu evaluieren. Transfer und Multiplikation funktionieren zudem oft über eine verpflichtende Berichterstattung im Haus auf Dienstbesprechungen, Infoveranstaltungen oder in der Hauszeitschrift. In der Bibliothek der DSHS Köln verfassen die Mitarbeiter Berichte, die in den „Umlauf gehen.“ In einer großen Bibliothek könnte dies abteilungs- oder teambezogen funktionieren.

Je praxisnaher und zeitnaher die Fortbildung zur Tätigkeit ist, desto effektiver ist die Umsetzung, so die UB Konstanz. Gleichzeitig ist es sinnvoll, möglichst früh und „häppchenweise“ über bestimmte Themen wie zum Beispiel RDA zu berichten, weil die Informationen somit die Mitarbeiter besser erreichen und die zukünftige Beschäftigung mit einem konkreten Thema leichter fällt. Außerdem bleiben dann auch Mitarbeiter, die nicht laufend Fachzeitschriften lesen, hinsichtlich wichtiger Themen auf dem aktuellen Stand.

Wikis dienen zum einen als Informationsquelle und Multiplikator für Fortbildungen – darüber hinaus ist damit aber ein viel entscheidender Effekt verbunden: die Maßnahmen werden sichtbar, die Kollegen können sich gezielt über bestimmte Fortbildungen und deren Sinn oder Unsinn informieren, so dass gleichzeitig neue Kommunikationswege entstehen.

Multiplikatoreffekte sind höchstens informell hinsichtlich der nächsten Kollegen zu erzielen oder aber über eine gesteuerte Weiterverwertung von Wissen in Form einer innerbetrieblichen Weiterbildung. Ein Beispiel hierfür ist „Train the Trainer“. Die ZBW setzt dieses Instrument derzeit in der Katalogisierung ein, da hier viele interne Schulungen durchgeführt werden. Mitarbeiterinnen der Katalogisierung („Spezialisten“) haben sich bereit erklärt, sich in bestimmten Themengebieten der Katalogisierung laufend zu informieren und wenn nötig schulen zu lassen, um dann das Wissen an ihre Kollegen weiterzugeben. Um diesen „Spezialisten“ das entsprechende Know-How zu vermitteln, werden „Train the Trainer“-Seminare durchgeführt.

Hinsichtlich Wissenstransfer legt die SUB Hamburg besonderen Wert auf Dokumentation in Zusammenhang mit Projektstellen: hier wird ein Wiki aufgebaut, um dieses flüchtige Wissen langfristig verfügbar zu machen.

Die Fortbildungsquote gibt zwar Aufschluss über die Anzahl der Fortbildungen und deren Teilnehmerzahl und sie kann darüber hinaus Mitarbeitergruppen aufdecken, die selten oder nie Fortbildungen besuchen. Sie ist aber kein qualitatives Instrument und lässt darum keine Rückschlüsse über den Transfererfolg zu.

Die Dokumentation von Fort- und Weiterbildung in den Personalakten wird allgemein als Selbstverständlichkeit gesehen, allerdings fällt dieser Aufgabenbereich bei allen Befragten eher in die Zuständigkeit der Personalverwaltung als in die des PE-Beauftragten.

### 5.2.3 Coaching

Coaching zur Entwicklung oder Stabilisierung der beruflichen Leistungsfähigkeit spielt sich meist als Einzelcoaching ab, kann aber auch als Teamcoaching die Interaktion einer Gruppe zum Thema haben.<sup>35</sup> Beide Möglichkeiten treten in Bibliotheken auf:

---

<sup>35</sup> Vgl. z. B. Jurij Ryschka; Kim-Oliver Tietze: Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze, in: Solga; Ryschka, u.a. (Hg.): *Personalentwicklung*, S. 93-130, hier S. 99 ff.



- Internes Coaching durch Paten für Mitarbeiter mit Personalverantwortung,
- bei Bedarf extern eingekauftes Einzelcoaching
- Teamcoaching
- Kollegiale Beratung
- Supervision für alle Mitarbeiter

Einzel-Coaching findet im Allgemeinen als Teil oder Ergänzung der Führungskräfteentwicklung statt, wobei die TIB/UB aufgrund eines erfolgreichen Einzelfalls, auch Coachings für Nicht-Führungskräfte unter bestimmten Bedingungen durchführen möchte.<sup>36</sup> Die ZB MED bietet grundsätzlich allen Mitarbeitern Supervision. Die TIB/UB ermöglicht auch Teams ein Coaching. Dabei geht es zum Beispiel um Themen wie Krisenintervention oder Teamentwicklung.

Eine Variante des Coachings ist die kollegiale Beratung, die in der Literatur als praktische, weil überhaupt finanzierbare Möglichkeit für Bibliotheken genannt wird.<sup>37</sup> Allerdings ist diese Variante zwar unter Umständen kostengünstig, aber auch sehr zeitaufwändig und arbeitsintensiv.<sup>38</sup> Die ULB Düsseldorf führte eine kollegiale Beratung durch, die mit einem Workshop vorbereitet wurde. Sie nutzte die kollegiale Beratung im Vorfeld von Innovationen und sieht eine zukünftige Anwendung nicht systematisch, sondern eher anlassbezogen.<sup>39</sup>

#### 5.2.4 Teamentwicklung

Im Kontext der Organisationsentwicklung finden PE-Maßnahmen oft in Form von Teambildungsprozessen oder Teamentwicklung statt.

Unzählige Beispiele könnten hier genannt werden, eine Auswahl soll exemplarische Handlungsfelder aufzeigen:

- Teamentwicklung mit externer Moderation bei Neustrukturierung von organisatorischen Einheiten
- Externe Moderation bei der Einführung von Mischarbeitsplätzen (z. B. Ausleihe/Magazin oder Reprographie/Magazin).
- Verbesserung der Zusammenarbeit an Schnittstellen, Erstellen von Standards (z. B. Standards für die Auskunft oder die Ausleihe).
- Alle ein bis zwei Jahre extern begleitete Seminare oder Workshops zu aktuellen Entwicklungen wie z. B. „digitale Bibliothek“

Im Bereich Teamentwicklung ist die TIB/UB im Verhältnis zu anderen Bibliotheken sehr weit entwickelt. Es gibt es zum Beispiel ein Teamarbeitsbuch, das Kriterien und Standards für die Teamarbeit enthält und mit externen Beratern erarbeitet wurde. Die TIB/UB hat außerdem in ihrer Mitarbeiterbefragung die Teamarbeit evaluiert und somit viele wertvolle Hinweise erhalten. Gefragt wurde z. B. nach dem Verhältnis von Führungskraft und Team, wie eigenverantwortlich ein Team arbeiten kann, wie die Arbeit innerhalb des Teams funktioniert, ob es im Team Spezialisten geben soll etc.

Größere Umstrukturierungsmaßnahmen wurden bei allen Befragten hinsichtlich der Beschäftigten professionell extern begleitet. Hier zeigt sich, dass Personalentwicklung und

<sup>36</sup> Es sollten in diesem Fall genaue Kriterien erarbeitet werden, unter welchen Bedingungen Mitarbeiter gecoacht werden können.

<sup>37</sup> Vgl. Gerd Paul: Coaching, in: Hobohm, Umlauf (Hg.): *Erfolgreiches Management*, Kapitel 4/1.8.7.

<sup>38</sup> So die ULB Düsseldorf.

<sup>39</sup> Vgl. auch Joachim Kreische: *Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung – Köln-Düsseldorf, „die kleine Lösung“*, unter: [www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/584/](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/584/), letzter Zugriff 22.04.2010 sowie Renate Vogt: kollegiale Beratung als Instrument des Qualitätsmanagements in Bibliotheken, in: *Bibliotheksdienst* 41 (2007) 11, S. 1118-1126; diess.: Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung, in: 97. *Deutscher Bibliothekartag in Mannheim 2008. Wissen bewegen – Bibliotheken in der Informationsgesellschaft*. Frankfurt a.M. 2009, S. 269-280; sowie diverse Vorträge dazu auf dem Bibliothekartag in Mannheim 2008.

Organisationsentwicklung eng ineinandergreifen. Dieses zusätzliche Engagement zahlt sich für die Bibliothek aus, da die Mitarbeiter sich auf Lern- und Veränderungsprozesse einlassen und überdies nach einiger Zeit Begleitung selbst einfordern.<sup>40</sup> Einige Bibliotheken haben sogar eine eigene Zuständigkeit für OE: In der ZB MED werden OE und PE in einer Stelle zusammengefasst, wobei über allem die Strategie des Hauses steht, gefolgt von den organisationalen Zielen aus denen sich wiederum die Ziele der PE ergeben. Die TIB/UB hingegen will zusätzlich zur PE eine Stelle für OE beantragen, da sie hier Bedarf erkannt hat. Sie sieht jedoch OE im öffentlichen Dienst insofern kritisch, als dass langfristige Organisationsplanung oft durch nicht vorhersehbare Entscheidungen, außerhalb des Handlungs- und Entscheidungsfeldes der Bibliothek, verändert werden, so dass man sich immer wieder auf neue Entwicklungen einstellen muss.

### 5.2.5 Einarbeitung und Wiedereingliederung

Ganz entscheidend für die Identifikation der Mitarbeiter mit der Bibliothek sind die ersten Tage und Wochen. Ein neuer Mitarbeiter ist bei Arbeitsbeginn hoch motiviert und wissbegierig. Die damit verbundene Chance für die Bibliothek sollte also genutzt werden. In den Interviews wurden folgende Maßnahmen genannt:

- Job Rotation für neue Mitarbeiter, nach Beurlaubung oder auch auf Wunsch
- Aktive, systematische Begleitung der Probezeit (Einführungsgespräche, Feedbackgespräche)
- Systematische Einarbeitung
- Patenschaften
- Nach Möglichkeit Übergangszeit realisieren
- Kontakt zu Beurlaubten halten, systematisch vor Wiederbeginn Kontakt intensivieren und/oder Fortbildungsangebote unterbreiten
- Neuer Direktor wird über mehrere Monate vom noch amtierenden Direktor eingearbeitet

In allen befragten Bibliotheken finden Einarbeitungsphasen mehr oder weniger ausgeprägt und systematisiert statt. Hier werden exemplarisch die Vorgehensweisen der UB Konstanz und der ULB Düsseldorf erläutert:

Die UB Konstanz nennt folgende Anforderungen an neue Mitarbeiter: schnelle Integration sowie hohe Identifikation mit den Zielen der Bibliothek. Neben fachlichen Aspekten müssen Kenntnisse der Organisationskultur darum in der Einarbeitungsphase vermittelt werden. Hierzu zählen Informationen über das Dienstleistungsverständnis, z. B.: „Was darf selbst entschieden werden“, „wie wird mit Fehlern umgegangen“, „hat der Kunde oder das interne Arbeiten Vorrang“, „wie sieht die informelle Unternehmenskultur aus“ (Umgang mit Pausen, Feierkultur usw.). Fehler, die in dieser Anfangsphase gemacht werden, sind kaum noch zu beheben.<sup>41</sup> Der erste Eindruck, den ein Mitarbeiter von der Organisation und von seinem Vorgesetzten bekommt, beeinflusst entscheidend sein weiteres Verhalten und seine Arbeitsmotivation.<sup>42</sup> „Ein neuer Mitarbeiter muss vom ersten Tag an merken, dass er gebraucht wird und erwünscht ist.“<sup>43</sup> Neben der Einarbeitung muss ein regelmäßiges Feedback erfolgen, um positive Entwicklungen zu bestätigen und negative frühzeitig zu beheben oder die Möglichkeit zu nutzen, eine Kündigung auszusprechen. Die Kontrolle der Einarbeitung muss Managementaufgabe sein, hier sind also die Vorgesetzten in der Verantwortung.<sup>44</sup> Unter Umständen müssen die Führungskräfte zunächst auf diese Aufgabe vorbereitet werden. Wie sich aus den Erkundungsgesprächen ergeben hat, war es keinesfalls überall selbstverständlich, dass sich die Führungskräfte mit ihren neuen Mitarbeitern auseinandersetzen.

40 Vgl. Adalbert Kirchgässner, Petra Hätscher: Bibliothek, Arbeit, Mensch. Umfassende Organisationsentwicklung an der UB Konstanz, in: *BuB* 53 (2001) 8, S. 461–465.

41 Vgl. dazu Petra Hätscher: *Die ersten hundert Tage. Einarbeitung neuer Mitarbeiter als Managementaufgabe*, <http://kops.ub.uni-konstanz.de/volltexte/2005/1478/>, Zugriff 14.03.2010, S. 1–2.

42 Vgl. Wegerich: *Strategische Personalentwicklung*, S. 62.

43 Hätscher: *Die ersten hundert Tage*, S. 2.

44 Ebd., S. 5.

Die UB Konstanz betont die Bedeutung von festen Formen der Einarbeitung, damit diese systematisch und zielgerichtet stattfinden können. Konkret wurde ein Traineeprogramm für den gehobenen Dienst sowie ein Patenprogramm für den mittleren Dienst entwickelt. Für den höheren Dienst findet ein Durchlauf durch das Haus statt, begleitend bekommen neue Mitarbeiter einen Kollegen als persönlichen Ansprechpartner an die Seite gestellt. Ein Handbuch für neue Mitarbeiter ergänzt die genannten Maßnahmen.<sup>45</sup>

In Düsseldorf durchlaufen alle Mitarbeiter eine strukturierte Einarbeitung bestehend aus Einarbeitungsplan, Informationen schon vor Stellenantritt, Kennenlernen der Bibliothek in ihrer Gesamtheit und Willkommensbroschüre. Zur Hälfte der Probezeit sowie am Ende findet ein Feedbackgespräch statt. Die Einarbeitung wird sehr ernst genommen, obwohl auch in Düsseldorf die allermeisten Neueinstellungen befristet sind. Bei Beurlaubung wird der Kontakt über Mailinglisten erhalten und ein Jahr vor Wiedereintritt intensiviert sowie gezielt auf Fortbildungsangebote hingewiesen.

In der UB Mainz wird der neue Direktor vom weiterhin amtierenden Direktor über mehrere Monate in das Amt eingeführt, wobei der Nachfolger schon eine volle Stelle innehat – laut UB Mainz eine Seltenheit im Bibliothekswesen.

### 5.2.6 Karriereplanung

Das Thema Karriereplanung ist im öffentlichen Dienst nur mit den bekannten Einschränkungen möglich, dennoch gibt es, meist im Sinne der Berufswegsplanung, verschiedene Möglichkeiten:

- Keine automatischen Beförderungen, Ausschreibung aller interner Stellen und Zusatzaufgaben
- Führung auf Probe und gezielte Förderung zukünftiger Führungskräfte
- Regelmäßiger Austausch der Leitungsebene über Potential und Förderungsbedarf einzelner Mitarbeiter
- Gezielte Förderung von Führungskräften des gehobenen Dienstes zur Stärkung der Verantwortung im operativen Bereich
- Gezielte Förderung durch Crashkurse, Ausbildung zum Fachwirt, befristete Übernahme-garantie für FaMI
- Innerbetriebliche Qualifizierungsangebote und Hospitationen zur Verbesserung der Chancen für meist innerbetriebliche Bewerbungen

Dass Mitarbeiter sich nach entsprechender Förderung in anderen Bibliotheken bzw. Arbeitsstellen bewerben oder abgeworben werden, sehen sowohl die sub Hamburg als auch die UB Mainz als Zeichen für den Erfolg der Maßnahmen. Im Sinne einer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung sei dies keineswegs negativ zu werten. Die systematische Förderung für innerbetriebliche Bewerbungen spielt zwar noch nicht bei allen Befragten eine große Rolle, bei fast allen ist jedoch der Wunsch vorhanden, perspektivisch diesen Bereich auszubauen.

Sehr intensiv betreibt die sub Hamburg die Entwicklung von Quereinsteigern ohne fachliche Ausbildung, die durch eine innerbetriebliche zweijährige Qualifizierung die Möglichkeit bekommen, intern die Stelle zu wechseln. Generell fördert die sub Hamburg innerbetriebliche Bewerbungen, so dass auch ausgebildete Mitarbeiter bei Bedarf entsprechende Weiterbildungen besuchen. Weiterhin besteht die Möglichkeit, einen Fachwirt zu erwerben, um alternativ in der Verwaltung Berufschancen zu bekommen – dieses Angebot ist für die Quereinsteiger besonders interessant. Zudem werden Auszubildende mit sehr gutem oder gutem Abschluss für ein Jahr übernommen, um den Berufseinstieg zu erleichtern. Die UB Dortmund schreibt

<sup>45</sup> Vgl. Hätscher: *Das Weiterbildungskonzept* sowie diess.: *Die ersten hundert Tage*; vgl. für weitere Informationen zum Thema „Einarbeitung“ auch *Personalentwicklung im Veränderungsprozess*, KGSt-Bericht 3/2000, S. 74.



bei Höhergruppierungen alle Stellen aus – die automatische Beförderung über die Zeitachse ist somit ausgeschlossen. Die UB Mainz schreibt intern darüber hinaus auch Zusatzaufgaben aus, damit alle Mitarbeiter die Chance zur Bewerbung bekommen. Überdies hat Mainz ein elaboriertes System für die Anmeldung geeigneter Mitarbeiter zu Crashkursen entwickelt, das auf bisher erbrachten Leistungen beruht. Düsseldorf entwickelt gezielt Führungskräfte im gehobenen Dienst und stärkt deren Verantwortung im operativen Bereich. Nachwuchsführungskräfte bekommen dort die Chance, sich im Rahmen von Projekten auszuprobieren.

In der Schweiz gibt es keine festen Laufbahngruppen in bibliothekarischen Berufen, so dass Karrierestufen wesentlich durchlässiger sind: Bereichsleiter sind nicht zwingend Akademiker, Diplombibliothekare mit Berufserfahrung und entsprechendem Potential haben gute Aufstiegschancen. Ein Wechsel der Aufgaben ist darum in der Bibliothek der ETH keine Seltenheit. Zudem hat der Direktor jeweils für ein bis zwei Jahre eine bibliothekarische Assistenz, die dann in einen anderen Aufgabenbereich wechselt. So entsteht neben der Entwicklungsmöglichkeit für den Mitarbeiter zugleich eine Schnittstelle zwischen Direktion und Beschäftigten.

### 5.2.7 Transparenz und Informationsflüsse

Kenntnisse über die eigene Organisation und effiziente Informationswege tragen entscheidend zur Leistungsfähigkeit einer Organisation bei und fungieren zum Teil fast als „interne Fortbildungen“. In den Interviews wurden die folgenden Beispiele genannt:

- Regelmäßiger Newsletter oder Mitarbeiterzeitschrift (alle 14 Tage bis zu alle zwei Monate)
- Neujahrsempfang, Jahresversammlung
- „Mitarbeiter fragen, Direktoren antworten“, Sprechstunde des Direktors
- Ca. einstündige regelmäßige Informationsveranstaltung, bei der neue Planungen von Seiten der Leitung vorgestellt werden oder Mitarbeiter aus ihren Arbeitsbereichen und Projekten berichten
- Einbeziehen der Mitarbeiter sämtlicher Hierarchiestufen durch entsprechende Gremien
- Protokolle der Leitungssitzungen als Informationsmedium für das ganze Haus
- Hausinternes gegenseitiges Vorstellen der verschiedenen Arbeitsbereiche
- Wiki-basiertes Intranet
- Standortübergreifende Standards für die Schnittstellen zwischen den Abteilungen

Die Informationsveranstaltungen finden einmal wöchentlich oder regelmäßig mehrmals pro Jahr nach Bedarf statt. Unter Titeln wie „8-9-Info“, oder „Donnerstagsveranstaltung“ sind sie ein gutes Mittel, um Transparenz und Wissenstransfer innerhalb des Hauses herzustellen. Diese Veranstaltungen können sowohl von der Leitung zur Information genutzt werden als auch von Mitarbeitern oder Projektgruppen zur Präsentation ihrer Tätigkeit. Die TIB/UB führt zum Beispiel mehrmals im Jahr die Veranstaltung „Projekte und Abteilungen“ durch, die sehr gut angenommen wird. Generell werden diese Veranstaltungen gut besucht und haben den großen Vorteil, „den Blick für das Ganze“ zu ermöglichen, die Abkapselung eines Arbeitsbereiches zu verhindern und die eigene Tätigkeit innerhalb des Gesamtrahmens wahrzunehmen.<sup>46</sup> In Düsseldorf sind sie für die Auszubildenden Pflicht, in Konstanz je nach Thema für bestimmte Mitarbeiter.

In der ZB MED wurden viermal jährlich stattfindende „Teamtage“ eingeführt, weil Kommunikationsmängel zwischen den Abteilungen festgestellt wurden: Die Aufgaben der jeweils vor- und nachgelagerten Bereiche waren zum Teil unbekannt. Die Maßnahme stieß nach Aussage der ZB MED bei den Mitarbeitern auf sehr positive Resonanz.

---

<sup>46</sup> Vgl. auch Hätscher: *Das Weiterbildungskonzept*, S. 6.

In Mainz gibt es gewählte Vertrauensleute, die sich aus Vertretern aller Abteilungen zusammensetzen, um Kommunikation und Austausch bis in die Basis hinein zu gewährleisten. Die Vertrauensleutesitzung stellt somit den Gegenpol zu den Management- und Abteilungsleiter-sitzungen dar. Am „Tag der offenen Tür“ für das eigene Haus haben sich, je nach Interesse, verschiedene Bereiche einander vorgestellt, um ein Gegengewicht zu den „zentrifugalen Tendenzen“ großer Bibliothekssysteme zu schaffen. Aufgrund der äußerst positiven Resonanz wurde der „Tag der offenen Tür“ als jährliche Veranstaltung verstetigt.

Das Thema „interne Kommunikation“ hängt zugleich eng mit dem Stichwort „Schnittstellen“ zusammen. Die TIB/UB betont darum neben effizienten Informationsflüssen die Relevanz von Standards für die Leihstelle, die Teamarbeit, die Auskunft etc., welche die Zusammenarbeit und Einheitlichkeit stärken. Auf der formalen Ebene sollten ergänzend Gremien und Organigramm regelmäßig überprüft werden.

### 5.2.8 Motivation/Anerkennung/Beteiligung

Personalentwicklung bedeutet auch, Arbeitszufriedenheit durch motivierende Maßnahmen und Möglichkeiten der aktiven Beteiligung zu schaffen:

- Möglichst gute Arbeitsbedingungen entsprechend den Wünschen der Mitarbeiter
- Maßnahmen zur Persönlichkeitsentfaltung und ideelle Anreize wie die Gewährung von Fortbildungen außerhalb des arbeitsplatzbezogenen Bedarfs
- Exkursionen
- Crashkurse für FaMI oder Quereinsteiger
- Ideenmanagement
- Prämien

Anerkennung und das Gefühl, ernst genommen zu werden, spielen eine große Rolle in der Personalentwicklung – gerade in Bibliotheken, wo monetäre Anreizsysteme höchstens in sehr eingeschränktem Maße möglich sind. Eine Möglichkeit, Mitarbeiter zur aktiven Beteiligung anzuregen, ist das betriebliche Vorschlagswesen, auch Ideenmanagement genannt. Die TIB/UB hat dieses eingeführt, weist allerdings ausdrücklich auf die Einschränkungen im öffentlichen Dienst hin. In der Wirtschaft wird das Ideenmanagement zur Verbesserung von Produktionsprozessen eingesetzt, wobei der Mitarbeiter entsprechend den Einsparungen eine Prämie erhält. In Bibliotheken ist die Motivation eher ideeller Art: Statt Unzufriedenheit nur zu äußern, können Verbesserungsvorschläge systematisch artikuliert werden, außerdem wird verhindert, dass gute Ideen verloren gehen. In der TIB/UB geschieht dies mit Hilfe eines Onlineformulars. Der Vorgesetzte des entsprechenden Bereichs und eine Kommission begutachten den Vorschlag und entscheiden ggf. über eine kleine Prämie.

Die UB Duisburg-Essen verfolgt zurzeit die Absicht, ein Ideenmanagement einzuführen. Sie erhofft sich davon Ideen zur Verbesserung von Arbeits- und Verwaltungsabläufen, zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit oder zur Arbeitsumfeldgestaltung. Ideen sollen systematisch wahrgenommen und weiter verfolgt werden. Die Vorschläge werden über die Vorgesetzten oder eine Emailliste eingereicht. Alle Vorschläge und deren Bearbeitung sollen im UB-Wiki transparent gemacht und eine Prämierung im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten geprüft werden. Dabei sieht das Ideenmanagement des Landes NRW Prämien ab 150 Euro vor.<sup>47</sup> Um Ideen zu sammeln, wurde außerdem die „Ideenwerkstatt“ gegründet: Alle Mitarbeiter sind in unregelmäßigen Abständen eingeladen, hier den Arbeitsalltag zu reflektieren.

Auch die Bibliothek der ETH hat einen Ideenpool etabliert. Hier werden alle Vorschläge veröffentlicht und am Ende des Jahres anonym von allen Mitarbeitern bewertet – die Top 3 werden, beispielsweise mit einer dreitägigen Berlinreise, prämiert. Nach Aussage der

<sup>47</sup> Vgl. <http://www.im.nrw.de/inn/141.htm>, letzter Zugriff 27.04.2010.

ETH-Bibliothek lohnt sich der Ideenpool für die Bibliothek, da gute Vorschläge geliefert werden und er zugleich als starkes Anerkennungsinstrument fungiert. Allerdings könne die Wirkung jedoch nach einiger Zeit nachlassen, wie Erfahrungen in der Wirtschaft zeigten. Finanzielle Prämien sind in deutschen Bibliotheken die Ausnahme. Die Bibliothek der ETH Zürich hingegen hat ein Budget von 80.000 CHF für Prämienzahlungen zu vergeben, wobei diese für Einzelne oder Gruppen von Mitarbeitern auf Vorschlag der Vorgesetzten vergeben werden. Eine Person kann dabei eine Prämie von bis zu 5.000 CHF erhalten. Wichtig für die Wirkung dieser Maßnahme ist die Bekanntmachung im Haus und die feierliche Verleihung durch den Direktor. Dieser beurteilt das Prämiensystem sehr positiv.

Mehrere Bibliotheken heben außerdem hervor, dass es klare Regelungen für die Verteilung der Prämien geben muss, um sicherzugehen, dass möglichst objektiv auf Basis der tatsächlich erfolgten Leistung prämiert wird. Hierbei ist auch der Personalrat einzubeziehen. Neben finanziellen sind weitere Anreize denkbar, die eher die Weiterentwicklung der persönlichen Interessen und Ziele unterstützen, ggf. bis hin zu Job-Enrichment und Job-Enlargement. Theoretisches Beispiel wäre eine Schulung in Präsentationstechniken für Mitarbeiter, die gerne an Konferenzen teilnehmen.

Die UB Dortmund führt regelmäßig Fachexkursionen durch, und schätzt deren motivierende Wirkung. Abseits der normalen Arbeitsumgebung eröffnen sich neue Kommunikationswege und durch den Austausch mit Kollegen über deren Arbeitsweise bieten sich neue Anregungen.

### 5.2.9 Handlungsfelder im Sozial- und Gesundheitsbereich

#### Gesundheitsmanagement

- Aktive Pause mit externem Trainer (täglich oder wöchentlich)
- Tischtennisplatte, Massageangebot (kostenpflichtig, aber im Haus)
- Vorträge zu Gesundheitsthemen
- Campuslauf mit professionellem Training, wird auch von Nichtteilnehmern verfolgt
- „Rückkehrergespräche“ nach Krankheit
- Wiedereingliederungsmanagement der Universität
- Gesundheitstag
- Gesundheitszirkel zum Thema „gesundheitsfördernde Arbeitsplatzgestaltung“
- Arbeitsgruppe „Fokus Gesundheit“, in der acht Mitarbeiter Belastungssituationen sammeln und Lösungsansätze erarbeiten
- Intensive Zusammenarbeit mit dem betriebsärztlichen Dienst
- Besondere Konditionen für Beschäftigte hinsichtlich kommerzieller gesundheitsfördernder Angebote
- Coping (Strategien zur Stressbewältigung), Work-Life-Balance, Umgang mit Mobbing
- Anrechnung von Arbeitszeit bei Nutzung universitärer Angebote

In allen Bibliotheken spielt das Thema mindestens insofern eine Rolle, als dass auf vorhandene Angebote, z. B. der Universität, hingewiesen wird. Die TIB/UB vertritt die These „keine Maßnahme ohne Diagnose“, daher sollte eine Mitarbeiterbefragung den Bedarf eruieren. Die TIB/UB unterscheidet dabei zwei Ursachen: verhaltensorientiert (z. B. bedingt durch falsches Sitzen) und verhältnisorientiert (z. B. bedingt durch die Verhältnisse wie Stress oder Konflikte.) Die UB Dortmund führte einen Gesundheitstag ein, um den Mitarbeitern zu signalisieren, dass sie nicht nur als Arbeitskraft, sondern auch „als Mensch“ wichtig sind. Die sub Hamburg legt besonderen Wert auf das Gesundheitsmanagement.<sup>48</sup> Dies zeigt sich in einer eigenen Vortragsreihe – die wegen des Erfolgs auch anderen Bibliotheken in Hamburg offen steht – in den Bemühungen um günstigere Konditionen für externe Sportangebote (Fitness-

48 Siehe auch S. 20.

studio, Stadtfahrräder) sowie in „Rückkehrergesprächen“ nach Krankheit. Diese Gespräche werden allen Mitarbeitern ab 45 Krankheitstagen angeboten, um festzustellen, ob das betriebliche Umfeld Grund für die Erkrankung ist. Gerade häufige Kurzerkrankungen haben ihre Ursache oft im „Sich-Nicht-Wohlfühlen“ am Arbeitsplatz. Falls ja, kann die Situation – zunächst auf Probe – ggf. verändert werden.

### **Sozialer Austausch**

Maßnahmen zum sozialen Austausch verbessern das Betriebsklima. Sie haben teilweise halb dienstlichen, halb privaten Charakter und werden häufig von den Mitarbeitern selbst initiiert:

- Regelmäßige Betriebsausflüge
- Karneval feiern, Fußballwettrunde
- Exkursionen

### **Gleichstellung, Familienfreundlichkeit**

Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewinnt zunehmend an Bedeutung. Folgendes wurde hier genannt:

- Auszeichnung zur Frauenförderung: Total Quality Award (Zentrale Fachbibliotheken)
- Die sub Hamburg hatte die Idee, eine Kita einzurichten. Wegen zu geringer Kinderzahl wurde das Projekt nicht realisiert.
- Telearbeit wird in vielen Bibliotheken angeboten

### **5.2.10 Evaluation von Personalentwicklung**

Folgende Evaluationsinstrumente wurden genannt:

- Mitarbeitergespräche als Kontroll- und Evaluationsinstrument
- Mitarbeiterbefragung
- Externe Evaluation eines Teamentwicklungsworkshops<sup>49</sup>
- Fragebögen (während oder direkt nach der Maßnahme, oder mit zeitlichem Abstand nach der Maßnahme)
- Kurzer schriftlicher Bericht oder Evaluationsgespräch über Erfolg oder Misserfolg von Einzel-Coachings

Zur Frage, inwieweit sich PE in den Bibliotheken „auszahlt“ oder an bestimmten Effekten festmachen lässt, wurden folgende Antworten gegeben:

- Kennzahlen
- Mitarbeiter werden abgeworben oder bewerben sich auf neue Stellen
- Positive Rückmeldungen von außen (zum Beispiel durch andere Bibliotheken)
- Implizite Effekte (z. B. gutes Betriebsklima)

PE ist im eigentlichen Sinne nicht messbar – dies ist die Aussage aller Befragten. Selbst Kennzahlen sind nur schwer zu definieren und Rückschlüsse auf PE-Maßnahmen eher spekulativ. Ob etwa die gestiegene Kundenzufriedenheit in Zusammenhang mit einem Kommunikationstraining für die Mitarbeiter steht, lässt sich nicht ohne Weiteres feststellen. Das Ziel sollte auch gar nicht eine Form von Messbarkeit sein, so die UB Mainz. PE sollte vielmehr Bestandteil der Unternehmenskultur werden – positive Effekte zeigen sich dann z. B. in Gesprächsbereitschaft und Identifikation mit der Organisation. Diese impliziten Effekte sind zwar nicht

---

<sup>49</sup> Dabei ging es nicht um die inhaltlichen Punkte des Workshops, sondern um darum, ob die Teilnehmer sich ernst genommen fühlten, sich äußern konnten usw.

messbar, aber durchaus wahrnehmbar. So steigt die Bereitschaft für PE, persönliche Rückmeldungen von Teilnehmern fallen positiv aus und PE wird selbstverständlicher. Darüber hinaus werden Beratungen und Trainings aktiv nachgefragt, Mitarbeiter lernen, Probleme aktiv anzugehen bevor sie eskalieren und mehr Verantwortung für sich zu übernehmen. Nach einem Teambildungsprozess entwickeln Mitarbeiter Engagement für zusätzliche Aufgaben. Dies kann Indikator für einen gelungen Integrationsprozess sein. Führungskräfte zeigen gesteigerte Bereitschaft, bestimmte Dinge zu hinterfragen, selbst Rat einzuholen oder PE-Maßnahmen vorzuschlagen, wodurch die Mitarbeiterorientierung steigt. Weitere Merkmale sind ein besseres Betriebsklima, reibungslosere Abläufe und sehr gut informierte Mitarbeiter, die damit den Betrieb voranbringen.

Als Kontrollinstrument können auch Mitarbeiterbefragungen dienen. Sie eignen sich jedoch nur bedingt, weil nach zwei bis drei Jahren unter Umständen eine stark veränderte Situation vorherrschen kann. So ist es möglich, dass Mitarbeiter, trotz Verbesserungen als Folge der ersten Befragung, diese nicht wahrnehmen, weil mittlerweile andere, neue Probleme in den Vordergrund gerückt sind. Aufgrund ständiger neuer Veränderungen sind darum Effekte schwer feststellbar und vergleichbare Situationen kaum je gegeben, so z. B. die Erfahrung der TIB/UB.

### III Zwischenfazit

Abschließend sollen nach der Auswertung der Erkundungsgespräche Tendenzen und Besonderheiten bezüglich der PE in Bibliotheken aufgezeigt werden sowie ein Abgleich von den in der Literatur genannten Instrumenten und Maßnahmen mit der Praxis erfolgen. Dabei soll auch aufgezeigt werden, welche Maßnahmen in der Praxis nicht angewendet werden.

Anhand der Artikel von Konrad Umlauf und Elisabeth Müller soll dies im Folgenden untersucht werden.<sup>1</sup> Die dort genannten Maßnahmen sind nachfolgend kursiv gedruckt.

#### 1 Verhältnis Theorie – Praxis

##### 1.1 Organisation der Personalentwicklung: Handlungsträger und Budget

*PE-Programme oder -Konzepte* sind weit verbreitet. Von den zwölf befragten Bibliotheken haben vier ein PE-Konzept, zwei arbeiten schon an der Realisierung, die übrigen haben klare Leitbilder oder Fortbildungskonzepte und die PE als Gesamtes fest in der Bibliotheksleitung verankert. Einige der Befragten arbeiten mit Leitbild und PE-Konzept, wobei des Öfteren auch die Aussage gemacht wurde, aufgrund von Redundanzen, würde nur mit einem der beiden Instrumente gearbeitet. Entsprechend der Konzepte existieren überall *klare Zuständigkeiten* für PE.

In Bezug auf die personellen Zuständigkeiten sind sowohl *Stabstellen* als auch *Arbeitsgruppen* weit verbreitet.

Ein eigenes PE-Budget hat nur die TIB/UB. Die Bibliothek der ETH Zürich verfügt über ein Sonderbudget jenseits des Erwerbungssetats, aus dem PE finanziert wird.

---

<sup>1</sup> Vgl. Müller: Personalentwicklung; Umlauf: Personalentwicklung.



## 1.2 Bedarfsermittlung

*Bedarfsermittlung als Differenz zwischen den arbeitsplatzbezogenen Qualifikationsanforderungen, aggregiert nach Teams und Abteilungen, und den mitarbeiterbezogenen Qualifikationen, um persönliche Neigungen zu berücksichtigen.* Dies wird in der ULB Düsseldorf mit Hilfe des Personalplanungstools vor allem über Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen angestrebt. Auch Die ZBW erarbeitet im Kontext des „Kapazitäts- und Qualifikationsplans“ ein Instrument zur Soll-Ist-Analyse. *Schriftliche Potentialbeurteilung durch die Vorgesetzten* findet nur in der ZBW statt. *Assessmentcenter* wurden von keiner Bibliothek genannt. *Interviews der Mitarbeiter* finden im Falle der UB Dortmund durch stichprobenartige Interviews zur Bedarfsermittlung statt. *Beobachtung am Arbeitsplatz* wurde ebenfalls von keiner Bibliothek explizit genannt.

## 1.3 Festlegung von Maßnahmen

Alle Bibliotheken nennen die *Mitarbeitergespräche* als wichtigstes Instrument der Bedarfsermittlung, auch *Mitarbeiterbefragungen* und *Fragebögen*, ergänzt durch Gespräche, sind weit verbreitet. *Zusätzliche Interviews* und *Austausch zwischen Mitarbeitern mit vergleichbaren Tätigkeiten* nannte keine Bibliothek. Auch *Qualitätszirkel* wurden nicht genannt, ebenso wenig die *Analyse kritischer Zwischenfälle*, wobei davon ausgegangen werden kann, dass dies durchaus stattfindet, aber nicht speziell als Bedarfsermittlung benannt wurde. Die sub Hamburg nannte explizit die Evaluation von Aufgaben. Das ausdrückliche *Festlegen von Lernzielen durch den Vorgesetzten* nannte ebenfalls keine Bibliothek, wobei natürlich durchaus z. B. bestimmte Fortbildungen verpflichtend festgelegt werden.

## 1.4 Handlungsfelder der Personalentwicklung

*Die Ausweitung des Handlungsfeldes über die Fortbildung hinaus* Richtung Karriereplanung im Sinne von Berufswegplanung findet in allen Bibliotheken statt. Die Aufstiegsplanung wird zwar von allen Bibliotheken unterstützt, ist aber aufgrund der bekannten Situation im öffentlichen Dienst nur im Einzelfall zu erreichen. *Job-Enrichment* ist so gesehen eher selten möglich, *Job-Enlargement* durch Beteiligung an einem Projekt, Übernahme von Zusatzaufgaben o.ä. dagegen verbreitet. *Arbeitsbegleitende Fortbildungen* – im Sinne von Fortbildungen über einen längeren Zeitraum – sind eher die Ausnahme, es wurde allerdings mehrfach berichtet, dass möglichst zeit- und praxisnahe Fortbildungen angestrebt werden. *Qualitätszirkel*, in denen kleine Gruppen von Mitarbeitern sich auf freiwilliger Basis in moderierten Sitzungen treffen, um Verbesserungen zu entwickeln, existieren in einigen Bibliotheken als Führungskräftezirkel, in der UB Duisburg-Essen gibt es die „Ideenwerkstatt“, darüber hinaus nannte keine Bibliothek Qualitätszirkel.

*Anleitung, Patenschaften, Job Rotation, Projektarbeit* und *Wissensbasis im Intranet* sind durchgehend realisiert, wobei die Wissensbasis eher informierenden, unterstützenden Charakter hat, denn als selbständige Lernplattform dient.

## 1.5 Lerntransfer und Evaluation

Hinsichtlich des Lerntransfers versuchen die Bibliotheken möglichst zur Situation und Kultur des Hauses passende Dozenten zu wählen. Die Instrumente *Mentorensystem*, *Erfahrungsaustausch* und *Hotline zum Dozenten* wurden nicht genannt, verbreitet ist jedoch der Austausch mit dem Vorgesetzten sowie *Multiplikation* durch interne Berichte oder auch – nur im Einzelfall sinnvoll – Multiplikatorschulungen.

Keine Bibliothek berichtete von *Test zur Kontrolle*. Auch eine *Kostenevaluation* konnte keine Bibliothek bestätigen, wobei negative Evaluationen natürlich dazu führen, die Fortbildung bzw. den Trainer nicht erneut zu buchen. Die Problematik, klare Kriterien für die Transfer-evaluation zu finden, tritt in allen Bibliotheken auf.

## 2 Scheitern von Personalentwicklungs-Maßnahmen

In den Erkundungsgesprächen wurden alle Bibliotheken gefragt, ob bestimmte PE-Maßnahmen gescheitert sind. Bis auf die mangelnde Akzeptanz der Mitarbeitergespräche in einigen Bibliotheken, berichtete nur die UB Mainz von einer gescheiterten Maßnahme, an der deutlich wird, dass erfolgreiche PE immer auch von Veränderungsbereitschaft abhängt. Bei den verschiedenen Maßnahmen in Mainz gab es in einem Kreis von Beschäftigten zwar deutliche Unzufriedenheit mit den aktuellen Gegebenheiten, die Bereitschaft zur Veränderung war jedoch nicht in ausreichendem Maße vorhanden, so dass die Maßnahme folgenlos blieb und abgebrochen wurde.

## 3 Stand der Personalentwicklung und Besonderheiten

In Kapitel I wurden die drei Phasen der Implementierung von PE nach Scheer erläutert. Nach Auffassung der Autorin sind alle Befragten mindestens in der zweiten, der Differenzierungsphase, was naturgemäß damit zusammenhängt, dass nur entsprechende Bibliotheken befragt wurden. Die Bibliotheken, die zurzeit PE einführen und entwickeln, erreichen eventuell schneller eine Phase der systematischen Vorgehensweise, da PE in Bibliotheken kein Neuland mehr ist. Die TIB/UB berichtete, dass sie auf keinerlei Erfahrungen anderer Bibliotheken zurückgreifen konnte, während die übrigen Befragten den Input und Austausch mit Kollegen auch für diese Startphase sehr gerne genutzt haben. Die TIB/UB, die ZBW und die ZB MED sind wohl die hinsichtlich PE am weitesten entwickelten Bibliotheken: In der TIB/UB werden teilweise PE-Maßnahmen von Mitarbeitern wie Führungskräften eingefordert. Die PE ist im Haus als Selbstverständlichkeit angekommen, unter anderem sicher bedingt durch die schon seit Ende der 90er Jahre bestehende Personalentwicklung. Die ZBW ist mit zwei 100%-Stellen für PE personell hervorragend ausgestattet und hinsichtlich Soll-Ist-Analyse professionell aufgestellt. Auch in der ZB MED sind klassische PE-Instrumente wie MAG, Mitarbeiterbefragungen, Führungskräfteentwicklung sowie Coaching und Supervision fest etabliert. Im Hinblick auf Maßnahmen zur Gesunderhaltung nimmt sie eine Vorreiterrolle ein.

Die dritte Phase, oder der dritte „Reifegrad“, wird jedoch laut Peterke selbst in Wirtschaftsunternehmen selten erreicht. „Man sieht wenig, viel zu wenig wirklich strategisch begründete und gestaltete PE-Arbeit [...], weil zu wenige [der Verantwortlichen] wirklich etwas von PE-Management verstehen.“<sup>2</sup> Dies ist zwar kein Grund, in Bibliotheken die PE nicht weiter zu optimieren, zeigt aber umso mehr, dass erfolgreiche PE stark vom Engagement der Verantwortlichen abhängt, was die befragten Bibliotheken bestätigten.

Generell sind die Zentralen Fachbibliotheken in der PE sehr gut aufgestellt. Das hängt unter anderem mit besonderen Rahmenbedingungen zusammen: Ihre hoch spezialisierten, zum Teil international einzigartigen Bestände, dienen nicht nur Nutzern aus Forschung und Lehre, sondern auch Kunden aus Industrie und Wirtschaft, wobei kostenpflichtige Dienstleistungen zusätzliche finanzielle Mittel, auch für PE, einbringen. Besondere Dienstleistungen und Kundenbesuche verlangen von den Mitarbeitern entsprechendes Verhalten und Know-How,

2 Peterke: *Handbuch*, S. 39.



so dass PE in diesem Kontext tendenziell einen höheren Stellenwert einnimmt als in anderen Bibliotheken. Zudem werden die Zentralen Fachbibliotheken als Mitglied der Leibniz-gemeinschaft regelmäßig evaluiert. Mithilfe der Evaluationen müssen die Bibliotheken ihre Daseinsberechtigung legitimieren, wobei PE bei durchaus eine Rolle spielen kann, wie die TIB/UB berichtete. Im Falle der Zentralbibliothek für Landbauwissenschaften führte z. B. die negative Evaluation zur Schließung des Standortes.

Auch ist es wohl kein Zufall, dass viele „PE-aktive“ Bibliotheken in NRW angesiedelt sind. Dort waren seit Gründung der Universitäten in den UBEN von Anfang an Fortbildungs-beauftragte integriert. Da Fortbildung wichtiger Bestandteil und meist Grundstein von Personalentwicklung ist, hatten diese Bibliotheken eine besonders günstige Ausgangsposition für PE. Unterstützt wird dies durch äußere Bedingungen. Hier ist die UB Duisburg-Essen hervorzuheben, die aufgrund der speziellen Situation durch die Fusion zweier Hochschulen im Zuge der Verwaltungsreform und dem großen Stellenwert von PE an der Hochschule, von einem „PE-freundlichen Klima“ profitiert.

Besondere Förderung erfahren PE-Planungen neben finanzieller Unterstützung immer auch durch einzelne engagierte Personen: In den meisten befragten Bibliotheken hatte ein Entscheidungsträger beruflich PE-Erfahrung oder förderte PE aus persönlicher Überzeugung.

Außerdem erwähnenswert ist die SUB Hamburg, die als einzige Bibliothek PE unter dem Dach des Gesundheitsmanagements sieht. Eigentlich sollte das nicht verwundern, da Zufriedenheit und Gesundheit Voraussetzung und Basis für Weiterqualifizierung oder persönliche Entwicklung sind.

Schließlich ist die Bibliothek der ETH Zürich zu nennen. In der Schweiz herrschen andere Bedingungen als in Deutschland. Finanzielle Anreizsysteme und gehaltsrelevante Beurteilungsgespräche, Aufgabenwechsel, oftmals verbunden mit Aufstiegsmöglichkeiten oder auch Fortbildungen in den USA sind dort realisierbar. Die Leitung betont, Benchmark für PE seien Industrieunternehmen und empfiehlt dies auch deutschen Bibliotheken zur Orientierung.

## IV Personalentwicklung an der UB der HU – Bestandsaufnahme und Perspektiven

Die Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin hat im Bereich Personalentwicklung bisher, wie die meisten Bibliotheken, viele einzelne Maßnahmen ergriffen, jedoch keine systematische Planung vorgenommen. Perspektivisch soll die PE sukzessive auf- bzw. ausgebaut werden.

Zunächst werden die Rahmenbedingungen der UB skizziert, bevor auf Basis einer Bestandsaufnahme Vorschläge zur Weiterentwicklung der PE gemacht werden. Für die hier erfolgten Überlegungen diente als Basis das Arbeitsprogramm der UB, ergänzt durch Gespräche mit der stellvertretenden Direktorin. Die inhaltlichen Anregungen für Vorschläge zur PE an der UB stammen aus der zitierten Literatur sowie maßgeblich aus den Erkundungsgesprächen. Auch in diesem Kapitel stellt die Reihenfolge der Listensätze keine Priorisierung dar.

### 1 Rahmenbedingungen

Das Bibliothekssystem der UB der HU zu Berlin ist einschichtig, bestehend aus zur Zeit noch elf Standorten, die Ergebnis eines Konzentrationsprozesses der letzten Jahre sind. Neben der Zweigbibliothek Naturwissenschaften ist das Grimm-Zentrum in Berlin-Mitte der zweite große Standort, an dem die Zentralbibliothek sowie zwölf Zweig- und Teilbibliotheken 2009 integriert wurden. Im Zuge dieses Prozesses konnten die Mitarbeiter im Vorfeld durch das sogenannte Interessenbekundungsverfahren diesen Umstrukturierungsprozess für eine berufliche Schwerpunktverlagerung nutzen, so dass Mitarbeiter nicht nur neuen Kollegen im Team begegnen, sondern auch neue Aufgaben übernommen haben. Für alle Mitarbeiter stellt das Grimm-Zentrum durch neue Dienstleistungen eine Herausforderung dar. Zusätzlich wurde die Komplexität des Grimm-Zentrums generell unterschätzt: Mitarbeiter aus relativ

kleinen Zweigbibliotheken sind nun mit einem Gebäude völlig anderer Größenordnung konfrontiert. Das Zusammenwachsen an den neuen Standorten wie auch innerhalb des ganzen Bibliothekssystems wird angestrebt: sowohl in identifikatorischer Hinsicht als auch in Bezug auf Dienstleistungen und Ausstattung.

Die UB hat 160,5 Planstellen – wobei seit 1994 durch Stellenabbau und Arbeitszeitverkürzung 56 Stellen weggefallen sind – ca. 6 Mio. Medieneinheiten, einen Erwerbungsetat von 4 Mio. Euro (davon 900.000 Drittmittel) und arbeitet in der Zentralbibliothek mit dem integrierten Geschäftsgang.

Die Humboldt-Universität ist selbst erst dabei, Personalentwicklung einzuführen. Ein Ausgangspunkt dafür war 2007/2008 die Initiative „Humboldt führt“, bei der die Beschäftigten der Universitätsverwaltung und der Zentraleinrichtungen beteiligt waren. Die UB kann somit nicht von vorhandenen Strukturen profitieren, war jedoch in die Initiative eingebunden und hat dabei an einer Mitarbeiterbefragung mit Fokus Führungshandeln teilgenommen. Anlass für die Umfrage war spürbare Unzufriedenheit bei den Beschäftigten der Universitätsverwaltung aufgrund von zunehmend komplexeren Aufgaben bei knapperen personellen und finanziellen Ressourcen. Auf die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung wird weiter unten nochmals eingegangen.

Da Personalentwicklungsplanung an den strategischen Zielen eines Unternehmens orientiert sein sollte, kann als Basis für die Verankerung der PE im Unternehmen und zur Ermittlung des PE-Bedarfs zum Beispiel eine Balanced Scorecard (BSC) dienen. Eine BSC dient als Management-, Führungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument. Es werden strategische und operative Ziele dargestellt, wobei hier ganz bewusst auch weiche Faktoren wie Kunden- und Mitarbeiterziele sowie Ziele, die das Lernen des Unternehmens betreffen, abgebildet werden, so dass sich die BSC aus mehreren sogenannten „Perspektiven“ zusammensetzt. Die Zielsetzungen sollen so konkretisiert werden, dass sie messbar bzw. steuerbar sind. Die einzelnen Geschäftsbereiche leiten aus diesen Zielen ihre Geschäftsbereichsziele ab, welche wiederum als Basis für die Mitarbeitergespräche dienen, so dass dort im konkreten Einzelfall Personalentwicklungsbedarf festgestellt werden kann. Im Idealfall wird in einer Leistungsvereinbarung festgelegt, welche Maßnahmen notwendig sind, um das Abteilungsziel zu erreichen.<sup>1</sup>

Die UB der HU hat bereits 2005 eine solche Balanced Scorecard entwickelt, die sich aus den Perspektiven „Leistung“, „Nutzer“, „Mitarbeiter“, „Interne Steuerung“ und „Entscheider, Partner, Wettbewerb“ zusammensetzt. Die Übertragung auf die Geschäftsbereichsziele, hier Abteilungen, erfolgt mithilfe der jährlichen Arbeitsprogramme. Für die weiteren Überlegungen hinsichtlich PE in der UB werden darum die BSC und das Arbeitsprogramm 2010 als Grundlage dienen.<sup>2</sup> Die UB hat demnach eine gute Basis, um Personalentwicklung strategisch aufzubauen. Dies ist umso bemerkenswerter, da eine Studie der Hochschule der Medien, Stuttgart, zu dem Ergebnis kam, dass das Managementinstrument „BSC“ nur höchst selten in Bibliotheken zum Einsatz kommt.<sup>3</sup>

## 2 Bestandsaufnahme

Personalentwicklung beginnt auch an der UB der HU keineswegs aus dem Nichts, sondern kann auf vorhandene Ansätze zurückgreifen: Einerseits in Form von praktischen Maßnahmen, auch wenn diese meist gar nicht mit dem Begriff „PE“ in Verbindung gebracht wurden; und zugleich als abstraktes Ziel im Arbeitsprogramm mit dem Begriff „Personalentwicklungsplanung“.

<sup>1</sup> Vgl. Wegerich: *Strategische Personalentwicklung*, S. 102–103.

<sup>2</sup> Siehe Anhang II–IV.

<sup>3</sup> Vgl. Sebastian Mundt, Cornelia Vohnhof: Managementinstrumente in deutschen Bibliotheken – Eine bundesweite Untersuchung zu Einsatz und Verbreitung, in: *Bibliothek* 31 (2007) 3, S. 318–325, hier S. 322.

Für eine PE-Planung ist es notwendig, zunächst festzuhalten, welche Handlungsfelder an der UB der HU in welcher Ausprägung schon existieren und wo Planungsansätze erkennbar sind.

#### **Bestandaufnahme:**

- Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche
- Mitarbeiterbefragung im Rahmen von „Humboldt führt“

#### *Transparenz/Information*

- Wöchentliche Abteilungsleitersitzung mit Direktion und Anwesenheit der PR-Vertreterin
- Wöchentlicher jour fixe der Abteilungsleiter mit ihren Referatsleitern und ggf. Sachgebietsleitern
- Regelmäßige Arbeitsbesprechungen, ca. alle 2 Monate, in den Abteilungen (Führungskräfte und Mitarbeiter der Abteilung)
- Regelmäßige Arbeitsbesprechungen innerhalb kleinerer Einheiten (z. B. Teams)
- Jährliche Mitarbeiterversammlung mit Vorstellung des Arbeitsprogramms
- Monatlicher hausinterner Newsletter „UB-inForm“

#### *Fortbildung/Fortbildungsbedarfsermittlung*

- Mitarbeitergespräche
- Bedarfsermittlung erfolgt über Wunschkmeldungen der Mitarbeiter
- Anpassungsfortbildung durch Schulungen zu neuen EDV-Anwendungen

#### *Motivation, Kommunikation, Sonstiges*

- Neujahrsempfang, Weihnachtsfeier, Betriebsausflug
- Homeofficelösungen für Beschäftigte, die mit Konzept- und Managementaufgaben befasst sind.

#### **Perspektiven (zum Teil schon in Arbeit):**

- 1x/Woche 20 min. Fitnesspause mit Trainer im Auditorium des Grimm-Zentrums
- Teamentwicklungsmaßnahmen für den Bereich Ausleihe
- Erstellung GVP, Fertigstellung BAK<sup>4</sup>
- Personalbedarf und -verteilung mittels Kennzahlen überprüfbar und standortübergreifend vergleichbar gestalten
- Abteilungsübergreifende Arbeitsgruppen
- Entwicklung eines internen Fortbildungskonzeptes
- Weiterentwicklung des Intranets zu einem internen Wiki
- Checkliste für neue Mitarbeiter
- Einarbeitungspläne

### **3 Personalentwicklung im Kontext der strategischen und operativen Ziele der UB**

Um die oben angeführten Maßnahmen in Bezug auf den Kontext „strategische Personalentwicklung“ ergänzen und beurteilen zu können, werden im Folgenden aus dem Arbeitsprogramm 2010 die beiden Perspektiven „Mitarbeiter“ und „Interne Steuerung“ genauer betrachtet. Dabei ist anzumerken, dass die im Programm genannten Maßnahmen zwar nur die 2010 realisierbaren abbilden, darüber hinaus jedoch auch keine weiteren Pläne „in der Schublade“ liegen, so dass die nachfolgenden Ergänzungen des Arbeitsprogramms zunächst ohne Zeithorizont gedacht sind. Die Priorisierung der Maßnahmen erfolgt weiter unten am Ende des Kapitels 5.

---

<sup>4</sup> „Beschreibung der Aufgabenkreise“: die BAK enthalten a) die Aufgabe und b) die dafür notwendige Qualifikation. Auf Basis von b) erfolgt die Eingruppierung.

### 3.1 Perspektive Interne Steuerung

#### *Ziel 1: Transparente Entscheidungsprozesse*

##### *Ziel 1.1: Einbeziehung der Mitarbeiter in die Vorbereitung von Entscheidungsfindungen sowie Beteiligung an Entscheidungen, die ihren Arbeitsbereich betreffen*

Im Moment sieht das Arbeitsprogramm für dieses Ziel nur eine Maßnahme vor: die jährliche Mitarbeiterversammlung, bei der die Jahresplanung von der Leitung und den Abteilungsleitern vorgestellt wird. Bisher wurden alle aus der BSC abgeleiteten Jahresziele ausführlich kommuniziert. Seit 2010 werden, statt einer umfassenden und damit doch ermüdenden Abhandlung aller Themen, Schwerpunktthemen durch die Abteilungsleiter präsentiert, ergänzt durch weitere Berichte aus Projekten oder einzelnen Standorten. Das Feedback auf diese Veränderung war positiv.

##### *Ziel 1.2: Darstellung und Erläuterung getroffener Entscheidungen*

Für dieses Ziel ist bisher geplant, die Stabstelle Öffentlichkeitsarbeit mit der Erstellung eines Konzepts zu beauftragen. Dabei liegt der Schwerpunkt jedoch auf der externen Kommunikation, die interne Kommunikation von Entscheidungen soll über die Abteilungsleiter vermittelt werden.

#### Vorschläge zur Ergänzung von Ziel 1.1 und Ziel 1.2:

Die Mitarbeiterversammlung wurde gerade optimiert, sie sollte aber im Blick behalten und ggf. in einigen Jahren wieder angepasst werden. Die Erläuterung der BSC war in den letzten Jahren redundant – bei Aktualisierung der BSC und ggf. Mitarbeiterfluktuation könnte ein entsprechender Überblick wieder sinnvoll sein. Falls Maßnahmen zur PE ergriffen werden, sollten auch diese hier kommuniziert werden. Ergänzend könnten das Budget und dessen Einsatzbereiche erläutert werden.<sup>5</sup> Neben der Jahresplanung könnten auch die Ergebnisse der Zwischenbilanz bzw. Abschlusssitzung zur Jahresplanung gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert werden. Außer der Mitarbeiterversammlung sind auch die Abteilungsversammlungen geeignet, um diese Inhalte zu vermitteln. Zum Teil findet das schon statt, es sollte nun geprüft werden, inwieweit alle Abteilungsleiter dies systematisch machen.

Wichtig für die Einbeziehung von Mitarbeitern sind möglichst ausgeprägte Informations- und Kommunikationsflüsse von unten nach oben und umgekehrt, um Kommunikationsverluste zu vermeiden.<sup>6</sup> Somit können die strategischen Ziele und deren Konsequenzen alle Ebenen erreichen.

In der UB gibt es von der Teamebene bis hin zur Abteilungsleiterenebene regelmäßige Besprechungen, die diesen Zweck natürlich erfüllen. Dennoch könnte die vorhandene Besprechungskultur hinsichtlich Effizienz und Rückkopplung von Informationen top-down/bottom-up analysiert und ggf. optimiert werden, so dass bewusst und systematisch Informationen aus der Teamebene die Leitung erreichen, die bisher vielleicht gar nicht bewusst zurückgehalten, aber auch nicht aktiv genutzt wurden.

Obwohl bereits in der jährlichen Mitarbeiterversammlung Schwerpunktvortrüge stattfinden, könnte eine regelmäßige Infoveranstaltung eingeführt werden.<sup>7</sup> Eine solche bietet neben der Funktion „interne Fortbildung“ auch einen geeigneten Rahmen, um aktuelle Entwicklungen und Entscheidungen schnell zu kommunizieren und zu begründen<sup>8</sup> oder um Mitarbeitern oder Projektgruppen die Präsentation ihrer Tätigkeit zu ermöglichen.

<sup>5</sup> So geschieht es z. B. in der UB Dortmund.

<sup>6</sup> Die Anregung stammt aus dem PE-Konzept des hbz, das der Autorin freundlicherweise von Herrn Vetten (ZBIW Köln – Entwickler des Konzepts) zur Verfügung gestellt wurde.

<sup>7</sup> Siehe S. 37.

<sup>8</sup> Die ULB Düsseldorf kommuniziert zum Beispiel allgemein relevante Entscheidungen über die „8–9-Info“.

Um die Mitarbeiter aktiv an Entscheidungsprozessen zu beteiligen, könnte in spezifischen Arbeitsbereichen die Begleitung von Veränderungen durch moderierte Workshops geschehen.<sup>9</sup>

Der Vollständigkeit halber sei auch hier das MAG als eines der wichtigsten PE- Instrumente ergänzt.

### *Ziel 2: Bedarfsgerechte und transparente Ressourcenverteilung*

#### *Ziel 2.1: [...] durch Aufbau eines Kernberichtswesens und einer Controllingstruktur*

Die UB plant im Rahmen dieses Ziels, den Personalbedarf – durch Kennzahlen für Ausleihe, Fernleihe, Rückgabe, Führungen, bestimmte Prozesse der Medienbearbeitung usw. – vergleichbar zu machen, um das Personal entsprechend des tatsächlichen Bedarfs innerhalb des Bibliothekssystems anzupassen: Einige Standorte haben verhältnismäßig viel, andere wenig Personalkapazität zur Verfügung. Diese Maßnahme ist Bestandteil des aufzubauenden Controllings und könnte hinsichtlich Personalentwicklung ausgeweitet werden.

#### Vorschlag für Ziel 2.1:

Denkbar wäre der Aufbau einer Datenbank, die von den Zielen der Organisation über Organigramm, Geschäftsgänge und GVP bis hin zu Anforderungsprofilen einzelner Stellen ein Instrument bietet, um Personal gezielt einsetzen bzw. entwickeln zu können.<sup>10</sup> Die UB sollte auf Basis der vorhandenen BAK ergänzend Anforderungsprofile entwickeln, weil dort zusätzliche Informationen wie Schlüsselkompetenzen abgelegt werden können.<sup>11</sup> In letzter Konsequenz könnte ein solches Instrument auch Kompetenzprofile enthalten, wie es am Beispiel der ZBW beschrieben wurde.<sup>12</sup>

## **3.2 Perspektive Mitarbeiter**

### *Ziel 1: Stärkung der internen Kommunikationskultur mit dem Nutzer im Mittelpunkt*

Gemeint ist damit der Nutzer als identitätsstiftendes Merkmal über Standorte und Abteilungen hinweg. Das gemeinsame Ziel „alle engagieren sich für den Nutzer“ hilft, die Arbeit der Kollegen zu respektieren. Dieser Ansatz ist für den Zusammenhalt des Bibliothekssystems sehr positiv zu bewerten und wurde auch entsprechend auf den Mitarbeiterversammlungen kommuniziert.

Als Ziel 1.1 wird *Stärkung der bereichs- und abteilungsübergreifenden Kommunikation* genannt. Einzige genannte Maßnahme ist die Verstetigung von abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppen in Form der AG „Recherche“ sowie der AG „Etatverteilungsmodell“. Die Mitglieder der AGen setzten sich nicht nur aus funktional notwendigen Personen zusammen, sondern auch aus besonders geeigneten Mitarbeitern. Zudem werden hier bewusst Mitarbeiter verschiedener Standorte zusammengebracht, um die Kooperation zu verbessern.

#### Vorschlag zu Ziel 1.1:

Die Mitarbeit in einer solchen Arbeitsgruppe ist eine konkrete PE-Maßnahme für die teilnehmenden Mitarbeiter. Bestimmten Personen erhalten so die Möglichkeit, sich auszuprobieren – die Auswahl der Teilnehmer könnte demnach von der UB bewusst als Entwicklungsmaßnahme gestaltet werden.

Zugleich böte es sich an, knappe Informationen über die Tätigkeiten der AGen oder andere

<sup>9</sup> Siehe S. 29.

<sup>10</sup> Siehe S. 28–30.

<sup>11</sup> Vgl. z. B. *Personalentwicklung*, KGSt-Bericht, S. 67.

<sup>12</sup> Siehe S. 28.



Projekte mithilfe des hausinternen Newsletters und einer ggf. neu geschaffenen Infoveranstaltung zu kommunizieren. So entsteht nicht nur Transparenz über aktuelle Entwicklungen im Haus; gleichzeitig wird die Arbeit der AG aufgewertet, indem sie ihr Zusatzengagement präsentieren kann.

Weitere Vorschläge, welche die bibliotheksinterne Kommunikation entscheidend verbessern können und gleichzeitig weitere Effekte beinhalten könnten folgende sein:

Mit „UB-inForm“ ist ein gutes Instrument vorhanden, das sich weiterentwickeln lässt. Zurzeit rekrutieren sich die Autoren fast ausschließlich aus der Leitungsebene. Die Zeitschrift kann spannender und für alle lesenswerter werden, wenn „jedermann“ Beiträge schreibt. Dafür ist nicht immer ein besonderer Anlass notwendig – auch das alltäglichen Geschehen in bestimmten Arbeitsbereichen ist selten allen bekannt.

Das im Rahmen einer Masterarbeit geplante interne Wiki ist eine entscheidende Ergänzung zur Verbesserung der internen Kommunikation und sollte auf jeden Fall realisiert werden.

Kommunikationsdefizite bestehen zwischen verschiedenen Abteilungen des Grimm-Zentrums: Aktuell fühlen sich die Mitarbeiter der Abteilung Benutzung durch die vielfachen neuen Herausforderungen im Grimm-Zentrum besonders getroffen – es entstand das Gerücht, die Medienabteilung wäre im Vergleich dazu regelrecht unterbeschäftigt. Trotz des räumlichen Aneinanderrückens im Grimm-Zentrum konnte bisher keine Identität zwischen den Abteilungen hergestellt werden. Sowohl innerhalb des Grimm-Zentrums als auch innerhalb des ganzen Bibliothekssystems besteht seitens der Leitung der Wunsch, enger zusammenzuwachsen. Neben den schon genannten Maßnahmen sollte darum das gegenseitige Kennenlernen – in Bezug auf Personen und Tätigkeiten – intensiviert werden. Ein „Tag der offenen Tür“ für das eigene Haus wäre aufgrund der vielen Standorte der UB der HU eine Möglichkeit, sich kennenzulernen. Im Vorfeld sollte über eine Umfrage ermittelt werden, welche Bereiche die Mitarbeiter besonders interessieren. Eine Alternative sind die in Kapitel II erläuterten „Teamtage“.<sup>13</sup> Die schon erwähnte regelmäßige Infoveranstaltung kann die Situation ebenfalls verbessern. In der UB könnte mit den genannten Maßnahmen auch die oft schwierige Kommunikation mit der EDV-Abteilung – meist aufgrund gegenseitiger Unkenntnis der jeweiligen Arbeitsrealität – verbessert werden.<sup>14</sup> Ebenso könnten die Kollegen des Computer- und Medienservice (CMS) einbezogen werden, um deren Existenz und Tätigkeit stärker ins Bewusstsein zu rücken. Dies erscheint vor allem an den beiden Standorten sinnvoll, wo der CMS und die UB in einem Haus integriert sind und dennoch von Seiten der Mitarbeiter Informationsmängel in Bezug auf die jeweiligen Dienstleistungen bestehen.

Diese Überlegungen zeigen, dass das Thema „interne Kommunikation“ mit dem Thema „interne Schnittstellen“ des Bibliothekssystems eng verbunden ist.<sup>15</sup> Die UB sollte darum langfristig verhindern, dass diese Schnittstellen zu Fremdheit und Reibungsverlusten führen, sondern, im Gegenteil, durch gemeinsame Standards Integration fördern. Der Bereich „Schnittstellen“ hängt wiederum mit dem Ziel „einheitliche Personalbedarfsplanung“ zusammen.<sup>16</sup>

Ein weiterer Aspekt im Kontext der internen Kommunikation stellt die Bildung neuer Teams im Grimm-Zentrum und an anderen Standorten dar. Da sich das Interessenbekundungsverfahren,<sup>17</sup> stark verzögert hatte, konnten die geplanten Schulungs- und Teamentwicklungsmaßnahmen vor dem Umzug nicht mehr erfolgen. Aktuell in Planung ist darum eine erste Teamentwicklungsmaßnahme für die Mitarbeiter der Ausleihe in Kombination mit einer Schulung zum Umgang mit schwierigen Benutzern. Die hier bereits geplante

<sup>13</sup> Siehe S. 37–38.

<sup>14</sup> Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass in der UB Dortmund schon seit Jahren die Fortbildungsstelle auch die Mittlerfunktion zur EDV innehat. Dort wurden aufgrund der bekannten Kommunikationsschwierigkeiten zwischen EDV und Bibliothekaren sehr gute Erfahrungen mit dieser Zwischeninstanz gemacht.

<sup>15</sup> Siehe S. 38.

<sup>16</sup> Siehe S. 50.

<sup>17</sup> Siehe S. 46.

Verbindung der konkreten Schulung mit einem allgemeinen Teamentwicklungsworkshops ist positiv zu sehen, weil somit Vorbehalte der Teilnehmer gegenüber der Teamentwicklung erheblich gesenkt werden.

Zuletzt sei auf die schon in Kapitel 3.1 (Perspektive Interne Steuerung) genannten Vorschläge in Bezug auf die internen Kommunikationsmöglichkeiten verwiesen.

### *Ziel 2: Hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Arbeitsplatz UB*

An dieser Stelle wird zunächst auf die Gliederung des Ziels 2 eingegangen. „Hohe Identifikation der Mitarbeiter“ mit dem Haus wird als übergeordnetes Ziel genannt, was als Voraussetzung für PE sehr positiv ist. Dieses Ziel hat zwei Unterziele. Zunächst wird als Ziel 2.1 „Personalentwicklungsplanung“ genannt. Damit war in der Konzeption der BSC jedoch weniger ein strukturiertes, systematisches Konzept gemeint, sondern vielmehr die Verteilung von Stellen und Personen innerhalb des Bibliothekssystems oder auch die punktuelle Entwicklung einzelner Mitarbeiter. Im Moment werden unter dem Begriff „PE-Planung“ Fortbildungsbedarfe anlässlich neuer Aufgaben im Grimm-Zentrum aufgelistet – einen eigenen Unterpunkt „Fortbildung“ gibt es bisher nicht. Das zweite Unterziel 2.2 „Motivierung durch gezielte Förderung“ steht parallel neben der „Personalentwicklungsplanung“, wird also nicht als Teil der PE-Planung abgebildet. PE bezieht sich, wie die Ausführungen dieser Arbeit gezeigt haben, jedoch übergreifend auf verschiedenste Bereiche wie Fort- und Weiterbildung in sozialer und fachlicher Hinsicht, Anerkennung, Motivation, Gesunderhaltung, Kommunikation und vieles mehr, zu denen auch die „Motivierung und gezielte Förderung“ zu rechnen wäre. Mehr noch, Letzteres könnte eine Definition von PE sein – quasi das Herz der Personalentwicklung, so dass sich hier alle denkbaren Möglichkeiten subsumieren ließen.

Bisher wird als einzige Maßnahme zur gezielten Förderung von Mitarbeitern der Pausensport genannt, was in den Bereich Gesundheitsmanagement fällt. Gesundheitsmanagement tritt als Begriff im Arbeitsprogramm ebenfalls noch nicht auf.

Diese Ausführungen machen deutlich, dass PE im Sinne der vorliegenden Arbeit an der UB der HU zwar schon als Gedanke existiert, aber noch keinen festen und durchdachten Platz hat. Im Zuge einer ausgeprägteren PE-Planung sollte die Terminologie und Hierarchisierung des Arbeitsprogramms an dieser Stelle überarbeitet und ergänzt werden.

Unabhängig von diesen strukturellen Überlegungen soll nun inhaltlich auf die im Arbeitsprogramm genannten Ziele eingegangen werden, wobei zunächst das übergeordnete Ziel „Hohe Identifikation der Mitarbeiter mit der UB“ betrachtet werden soll. Um dieses zu erreichen, sollte eine systematische Einarbeitung neuer Mitarbeiter bzw. Rückkehrer etabliert werden. Die Bedeutung dieser Einarbeitung wurde in Kapitel II begründet.<sup>18</sup>

Für die UB werden darum folgende Instrumente vorgeschlagen:

Checkliste:

Eine Checkliste für formale und technische Punkte wie Schlüssel, Account usw. verhindert, dass Wichtiges vergessen wird oder jedes Mal neu erarbeitet werden muss.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Siehe Kapitel 5.2.5.

<sup>19</sup> Weitere Hinweise zu Checklisten und Einarbeitung zum Beispiel in Wegerich: *Strategische Personalentwicklung*, S. 177; *Personalentwicklung*, KGSt-Bericht, S. 74; Alfred Kieser: Einarbeitung neuer Mitarbeiter, in: Lutz Rosenstiel u.a. (Hg.): *Führung von Mitarbeitern*, Stuttgart, 1999, S. 161–172; Tom Becker: Mitarbeitereinführung in Bibliotheken. Überlegungen zu einem vernachlässigten Baustein des betriebsinternen Wissensmanagements, in: *Bibliothek* 30 (2006) 1, S. 76–82.



Einarbeitungspläne:

Die UB sollte pro Abteilung bzw. Referat von den jeweiligen Leitern nach vorgegebenen Rahmenbedingungen Einarbeitungspläne erstellen lassen. Hierfür können unterstützend Anforderungsprofile herangezogen werden.<sup>20</sup>

Die Einarbeitung sollte schon vor Arbeitsbeginn erfolgen, indem die Mitarbeiter beispielsweise auf den Einarbeitungsplan und Feedbackgespräche aufmerksam gemacht werden.<sup>21</sup> Somit wird auch später verhindert, dass der Eindruck entsteht, das Feedbackgespräch würde aufgrund von Problemen stattfinden.<sup>22</sup>

Am ersten Tag bietet sich ein Einarbeitungsgespräch an, in dem der „Fahrplan“ vorgestellt wird.

Instrumente für die Einarbeitungsphase können sein: Handbuch/Willkommensbroschüre (in dieser könnten auch Hinweise auf externe Angebote wie Gesundheit, Sport und anderes enthalten sein), Paten/Ansprechpartner, die Bibliothek als Ganzes kennenlernen (Hausführung, Durchlauf über mehrere Wochen<sup>23</sup>). In den Durchlauf sollten gezielt die Kollegen der EDV einbezogen werden, um langfristig die Kooperation zu verbessern. Denkbar wäre, auch den CMS kennenzulernen.<sup>24</sup>

Außerdem sollte jeder Mitarbeiter neben seinem eigenen Standort einmal alle Zweigbibliotheken gesehen haben. Ebenso sollten Kenntnisse über das Grimm-Zentrum für alle Mitarbeiter aus anderen Standorten Pflicht sein.

Ein Feedbackgespräch sollte nicht nur am Ende, sondern schon nach der Hälfte der Probezeit durchgeführt werden. Nur wenn zur Halbzeit ein Feedback stattfindet, haben Bibliothek und Mitarbeiter die Chance bei Bedarf noch gegenzusteuern. Zwei Beispiele für ausführliche Einarbeitungsprogramme wurden in Kapitel II erläutert.<sup>25</sup>

Langfristig könnte durch diese Einarbeitungsmaßnahmen erreicht werden, dass die zum Teil vorhandenen Kommunikationsmängel zwischen den Bibliotheksbereichen abnehmen.

Nun soll auf die genannten Unterziele eingegangen werden, wobei das Ziel 2.1 „Personalentwicklungsplanung“ unter dem bisher im Arbeitsprogramm vorhandenen Gesichtspunkt „Qualifizierung/Fortbildung“ behandelt wird.

### *Ziel 2.1: Personalentwicklungsplanung*

Für die Maßnahme „Qualifizierung der Beschäftigten im Grimm-Zentrum hinsichtlich neuer Aufgaben“ wird eine Schulung zur Erwerbung/Katalogisierung angeführt. Es sollten jedoch für alle Bereiche des Grimm-Zentrums Qualifizierungsmaßnahmen geprüft werden. Z. B. könnte eine Schulung für den Auskunftsdienst stattfinden: einerseits in Bezug auf das Thema Umgang mit Nutzern (Kommunikation, Konflikte, Stressbewältigung<sup>26</sup>), andererseits in Bezug auf fachliches Wissen (Informationsressourcen und UB-interne Fakten). Perspektivisch könnten Standards für den Auskunftsdienst erarbeitet werden und das schon vorhandene „Theken ABC“ im Zuge der Einrichtung des internen Wikis optimiert werden. Für diese Maßnahmen empfiehlt sich ein moderierter Workshop. Daneben ist die oben in Kapitel 3.2 schon genannte Schulung und Teamentwicklung für die Mitarbeiter der Ausleihe zu ergänzen.

20 Als praktisches Hilfsmittel bietet sich z. B. an: Institut für Verwaltungsmanagement an der Verwaltungsakademie Berlin (Hg.): *Leitfaden Anforderungsprofil*, Handbuch der Führungspraxis, Heft 2.

21 Vgl. auch Wegerich: *Strategische Personalentwicklung*, S. 63–65.

22 Quelle: Gespräch mit der ULB Düsseldorf.

23 In der ETH ist der Durchlauf für alle Mitarbeiter verpflichtend, so dass z. B. auch eine Führungskraft das Magazin kennenlernen.

24 Siehe S. 51.

25 Siehe S. 36.

26 Die TIB/UB hat Mitarbeiter der Benutzungsabteilung zum Beispiel in den Bereichen „Prävention und Selbstbehauptung“ sowie „Gefahrensituationen in Bibliotheken“ geschult.

Zusätzlich sollten alle Mitarbeiter, die von den Veränderungen durch die Standortkonzentration betroffen sind, von den Führungskräften aktiv begleitet und beobachtet werden: Gibt es eventuell Konflikte innerhalb des Teams, sind die Teamleiter akzeptiert, fühlen sich alle Mitarbeiter wohl, sind alle Mitarbeiter ausreichend qualifiziert etc.? Ggf. müssen Teamentwicklungsmaßnahmen oder Maßnahmen für einzelne Mitarbeiter eingeleitet werden. Langfristig sollte dies für die Mitarbeiter aller Standorte erfolgen.

Falls die oben genannte Personalbedarfsplanung realisiert wird, werden wahrscheinlich weitere Umstrukturierungsmaßnahmen stattfinden, die von Teamentwicklungsprozessen begleitet werden sollten. Dies kann in verschiedenen Lernformen wie Workshops, Seminaren zur Arbeit im Team oder auch Coachings für einzelne Teams stattfinden.

Die Erstellung des Geschäftsverteilungsplans sowie die Fertigstellung der BAK wird im Arbeitsprogramm ebenfalls als Maßnahme der PE-Planung aufgeführt. Inhaltlich sollte diese vielleicht besser zur oben in Kapitel 3.1 genannten Personalbedarfsplanung gerechnet werden.

#### *Ziel 2.2: Motivierung der Mitarbeiter durch gezielte Förderung*

Im Arbeitsprogramm wird bislang als einzige Maßnahme zur Erreichung dieses Ziels der „Pausensport“ genannt, gleichzeitig ist dies die einzige Maßnahme zum Bereich „Gesunderhaltung“, wobei eine regelmäßige Fitnesspause eine sehr wichtige Maßnahme ist. Entsprechende Angebote wurden in mehreren befragten Bibliotheken gewünscht und sehr positiv bewertet. Die UB sollte den Bereich Gesunderhaltung zukünftig stärker betonen. Dafür müssen nicht zwingend Maßnahmen ins Haus geholt werden. Es sollten auch aktiv Gesundheitsangebote der Universität beworben werden. Ergänzt werden könnten diese durch punktuelle Vorträge im Haus. Im Bereich Gesundheit könnten auch Workshops zum „gesunden Führen“, zur Work-Life-Balance oder zur Stressbewältigung erfolgen. Auch die Zusammenarbeit mit dem betriebsärztlichen Dienst könnte intensiviert werden. Einige Bibliotheken kooperieren in diesem Bereich sehr eng. Voraussetzung ist die Meldung von Problemen durch Mitarbeiter und aufmerksame Beobachtung durch Vorgesetzte. Ein weiterer Aspekt wäre die Einführung von Rückkehrergesprächen nach längerer Krankheit, da die Arbeitsbedingungen Grund für häufige Krankheitstage sein können.

Sehr motivierend sind auch gemeinsame Aktivitäten abseits der normalen Arbeitsumgebung, da sich dabei neue Kommunikationswege eröffnen. Neben sportlichen Aktionen bieten sich hier z. B. Betriebsausflüge und Exkursionen an.<sup>27</sup>

Die genannten Fördermaßnahmen sollten durch systematische Hinweise auf weitere Angebote der Universität wie Sprachkurse etc. ergänzt werden und können auch Teil einer Willkommensbroschüre sein.

## **4 Weitere Desiderate**

Es wurden auf Basis der schon vorhandenen Ansätze und durch Analyse des Arbeitsprogramms Vorschläge für die Erweiterung und Ergänzung von PE gemacht. Darüber hinaus sollen im Folgenden noch einige weitere Aspekte erläutert werden, die für erfolgreiche Personalentwicklung eine wichtige Rolle spielen.

---

<sup>27</sup> Siehe S. 39.

## 4.1 Führungskräfteentwicklung

Im vorangegangenen Kapitel II wurde deutlich, dass ohne Unterstützung durch die Managementebene und die Führungskräfte PE nicht möglich ist. In diesem Bereich finden in der UB bisher nur punktuell Fortbildungen statt. Da der Punkt „Motivierung durch gezielte Förderung von Mitarbeitern“ in der BSC ausdrücklich enthalten ist, sollte die UB außerdem als Voraussetzung für alle weiteren PE-Maßnahmen eine systematische Führungskräfteentwicklung etablieren, in der sich auch die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung an der HU (Schwerpunkt Führungsthemen) widerspiegeln. Die Führungskräfteentwicklung sollte folgende Aspekte umfassen:<sup>28</sup>

- Eine Selbsteinschätzung der Führungskräfte fand im Rahmen der Mitarbeiterbefragung statt, so dass daran angeknüpft werden kann.
- Verpflichtende Teilnahme an modular aufgebauten Führungskräftebildungen über einen längeren Zeitraum.
- Gezielte Coachingangebote für Einzelfälle nach Bedarf, für den wiederum die Vorgesetzten der Führungskräfte in der Verantwortung sind.
- Perspektivisch einheitliche Führungsgrundsätze für die UB in extern moderiertem Workshop erarbeiten.
- Vereinzelt nehmen FK bereits an Zirkeln teil. Zukünftig sollten alle Führungskräfte regelmäßigen Austausch mit Personen in ähnlichen Funktionen suchen. Das kann an der Universität oder einer anderen Bibliothek, aber auch in einem Alumnikreis aus Studium oder Weiterbildung geschehen. Ein UB-interner FK-Zirkel wäre aufgrund der aktuellen Rahmenbedingungen in der UB nicht sinnvoll.
- Langfristig Wiederholung einer anonymen Evaluation der Vorgesetzten durch die Mitarbeiter zur Kontrolle.

## 4.2 Mitarbeitergespräche

Eng verbunden mit der Führungskräfteentwicklung ist die weitere Beobachtung der MAG. Mitarbeitergespräche sind „eines der wirkungsvollsten Instrumente der Personalentwicklung.“<sup>29</sup> Dies ist nicht nur in der Theorie nachzulesen, sondern wurde von allen befragten Bibliotheken bestätigt.<sup>30</sup> Bereits seit Ende der 1990er Jahre finden in der UB punktuell MAG statt, seit 2009 werden nun an der UB jährlich Gespräche auf Basis eines Leitfadens durchgeführt. Im Vorfeld wurden Mitarbeiter und Vorgesetzte geschult, die Durchführung wird mit einem Leitfaden unterstützt, der eine offene und eine strukturierte Frageform alternativ anbietet. Es gibt keine Dienstvereinbarung zu den Gesprächen, allerdings folgen die Mitarbeiter den Einladungen ihrer Vorgesetzten – die Ausgangsposition ist also positiv. Nachfolgend werden Vorschläge zur Optimierung aufgezeigt:

- Perspektivisch sollte darauf geachtet werden, dass der Leitfaden für die MAG durchgehend angewendet wird und PE-Bedarf vor dem Hintergrund der Ziele des Arbeitsprogramms systematisch ermittelt wird.
- Zukünftig könnte es notwendig sein, diesen Leitfaden mit den Führungskräften zu überprüfen oder ggf. anzupassen und durch intensivere Schulungen zur Vor- und Nachbereitung der Gespräche sowie zum Gesprächsverlauf den Einsatz dieses Instrumentes zu optimieren.<sup>31</sup>
- Die MAG bieten überdies den Rahmen für gezielte Förderung durch Potentialbeobachtung. Die FK sollten darum als Teil der PE-Bedarfsermittlung in den MAG bewusst die Entwicklung einzelner Mitarbeiter verfolgen und, eventuell in Kooperation mit der Bibliotheksleitung oder dem PE-Beauftragten, Entwicklungsmöglichkeiten besprechen.

<sup>28</sup> Siehe auch Kapitel II, 4.1.

<sup>29</sup> Peterke: *Handbuch*, S. 230.

<sup>30</sup> Siehe Kapitel II, 5.1.1.

<sup>31</sup> Vgl. für weitere praktische Hinweise dazu Institut für Verwaltungsmanagement an der Verwaltungsakademie Berlin (Hg.): *Leitfaden Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch*, Handbuch der Führungspraxis, Heft 1.

- Ergänzend muss auch gegenüber den Mitarbeitern immer wieder der Sinn und Zweck der Gespräche vermittelt werden. Zudem muss darauf geachtet werden, dass neue Mitarbeiter die Schulungen zu den MAG nachholen.

Langfristig sollten die Gespräche zur Selbstverständlichkeit werden – damit dies gelingt, muss die Durchführung der Gespräche im Blick behalten werden. Nur wenn die Führungskräfte engagiert hinter diesem Instrument stehen, kann es seine Wirkung entfalten.

### 4.3 Fortbildung

Ein Handlungsfeld, was bisher zwar von der UB-Leitung als solches identifiziert, jedoch noch nicht bearbeitet wurde, ist die systematische Ermittlung des Fortbildungsbedarfs und die systematische Organisation des Bereichs Fortbildung.<sup>32</sup> Im Arbeitsprogramm sind bislang keine Ziele und Maßnahmen zur Fortbildung enthalten. Hier sollen nun einige Aspekte einer systematischen Herangehensweise für den Bereich Fortbildung in der UB der HU beschrieben werden:

- Zunächst sollte eine feste personelle Zuständigkeit für die organisatorischen Aufgaben definiert werden: z. B. Bedarfsermittlung, passende Fortbildungsprogramme und –angebote sammeln und im Haus verteilen, einzelne Fortbildungsmaßnahmen organisieren, Evaluationsbögen verwalten, Fortbildungen statistisch dokumentieren. Bisher findet nur eine summarische Zählung der Fortbildungen pro Jahr statt, die etwas differenziert werden könnte (z. B. nach Abteilungen etc.).
- Hauptquelle für die Bedarfsermittlung sind die Führungskräfte (v.a. in MAG, und durch kontinuierliche „Beobachtung“ der Mitarbeiter). Sollten über diesen Weg zu wenige Bedarfsmeldungen eingehen, könnte über eine Bedarfsabfrage in den Bereichen nachgedacht werden.<sup>33</sup>
- Laut Aussage der UB-Leitung sind sich die Führungskräfte zur Zeit ihrer Aufgabe hinsichtlich Fortbildung in den MAG bewusst – ggf. sollte dies immer wieder kontrolliert werden.
- Es sollte vermieden werden, dass bestimmte Mitarbeiter selten oder nie zu Fortbildungen gehen – die UB sollte unterstützend eine Mindestanzahl an Fortbildungstagen festlegen.
- Wenn der Wiedereintritt absehbar ist, sollten Rückkehrer in die Fortbildungsplanung aufgenommen werden. Da in der UB der HU nur wenige Beschäftigte über einen sehr langen Zeitraum beurlaubt sind, erfolgen die Meldungen über eine Rückkehr erst ca. 6–8 Wochen im Voraus. Dementsprechend müssen für diese Mitarbeiter in der Phase unmittelbar nach dem Wiedereintritt notwendige Fortbildungen erfolgen.
- Inhaltlich muss der Anteil an Fortbildungen zu fachlicher und sozialer Kompetenz ausgewogen sein. In Bezug auf soziale Kompetenz ist in Maßnahmen hinsichtlich externer Bereiche (Nutzerkontakt) und interner Bereiche (Konflikte, Zusammenarbeit, Teamarbeit) zu unterscheiden.
- Die Maßnahmen müssen im Gespräch mit dem Vorgesetzten und/oder mithilfe von Fragebögen reflektiert werden. Findet die Nachfrage durch den Vorgesetzten nicht statt, signalisiert dieser offenkundig Desinteresse, was die Fortbildung obsolet erscheinen lässt.<sup>34</sup> Die FK haben zudem die Verantwortung, für ihre Mitarbeiter das Fort- und Weiterbildungsgeschehen zu dokumentieren.

Sämtliche hier aufgezeigte Möglichkeiten könnten zur Erhöhung der Verbindlichkeit in einem Fortbildungskonzept bzw. dem PE-Konzept festgehalten werden.

<sup>32</sup> Siehe hierzu Kapitel II, 5.2.1.

<sup>33</sup> Siehe hierzu zum Beispiel das Vorgehen der UB Dortmund, S. 29.

<sup>34</sup> Quelle: Fortbildung in der Verwaltungsakademie Berlin, siehe Einleitung, Anm. 5.

## 5 Umsetzung

Alle hier in Kapitel IV genannten Vorschläge können nur auf der Basis klarer Zuständigkeiten funktionieren. „Einer muss den Hut aufhaben“, wie Frau Beger (sUB Hamburg) treffend formuliert hat. Dies kann die Direktion sein, oder ein PE-Beauftragter. Gerade wenn es diesen (noch) nicht gibt, bietet sich für die Initialisierung grundsätzlicher PE-Aufgaben die Gründung einer AG PE an. Diese kann aus Mitarbeitern der Leitungsebene, ggf. auch unter Einbeziehung der Basis, bestehen.<sup>35</sup> Langfristig könnte eine solche Arbeitsgruppe ein PE-Konzept entwickeln. Diese Arbeitsgruppen lösten sich in den befragten Bibliotheken nach getaner Arbeit auf und sollten dann durch neue, verstetigte Strukturen wie PE-Beauftragte abgelöst werden. Diese müssen zunächst eine grundlegenden PE-Ausbildung erhalten und danach kontinuierlich weitergebildet werden.

Zur Vermeidung von Reibungsverlusten und widersprüchlichem Handeln sollte die UB außerdem eine „PE-Gruppe“ etablieren.<sup>36</sup> Dabei handelt es sich um ein ständiges Gremium bestehend aus z. B. Direktion, Personalrat, PE-Beauftragtem und Gleichstellungsbeauftragtem.

Da die UB der HU viele Standorte aufweist, wäre es sinnvoll, die Vertreter aller Standorte durch regelmäßige Treffen und Informationsaustausch in die PE-Planungen einzubeziehen. Entscheidend ist, den Willen zur PE ins ganze Haus zu kommunizieren, um zu verdeutlichen, dass es sich nicht nur um einzelne, zusammenhangslose Maßnahmen handelt, sondern um einen wichtigen Teil der Unternehmenskultur, der von der Leitung unterstützt wird.

Ein PE-Konzept könnte Folgendes beinhalten:<sup>37</sup>

- Übereinkunft, was unter PE verstanden wird und wie sie organisatorisch aufgestellt ist
- strategische Ziele der Organisation
- Führungsgrundsätze
- Darstellung der internen Informationswege
- angestrebte Handlungsfelder innerhalb derer einzelne Maßnahmen genannt werden, wobei jeweils deren Ziele und das organisatorische Verfahren (Verantwortlichkeiten, Umsetzung, Finanzierung, Erfolgskontrolle) beschrieben werden.

Ergebnisberichte können ein PE-Konzept nach einem bestimmten Zeitraum (z. B. Jahr oder auch länger) abrunden und zugleich als Kontrollinstrument dienen. Das Konzept sollte nur aktuelle, realistische Ziele in klarer Verbindung zu den strategischen Zielen der UB enthalten.<sup>38</sup> Ein solches Konzept definiert die Instrumente und deren regelmäßige Anwendung, sorgt für Verbindlichkeit und erleichtert damit die Umsetzung. Bei der Einführung einzelner Instrumente oder auch des PE-Konzeptes sollte die UB externe Beratung hinzuziehen.

Für die Umsetzung ist neben den genannten Aspekten auch die Einbeziehung der Mitarbeiter entscheidend. Maßnahmen, die alle Mitarbeiter betreffen, sollten frühzeitig in einer Auftakt-Informationsveranstaltung kommuniziert werden, die ausgedehnte Fragemöglichkeiten bietet. Darüber hinaus eignen sich die vorhandenen Sitzungsstrukturen zur Kommunikation – Information per Email sollte vermieden werden.

Abschließend muss betont werden, dass alle Vorschläge, die hier auf Basis von Literaturstudium und Erkundungsgesprächen gemacht wurden, nur Anregungen sein können, ein PE-Konzept muss als entwickelter Prozess aus dem Hause selbst entstehen,<sup>39</sup> wobei jede Einrichtung für ihre Bedürfnisse und ihre Unternehmenskultur die richtigen Ansätze finden muss.<sup>40</sup>

<sup>35</sup> Siehe S. 22; vgl. auch Müller, S. 315.

<sup>36</sup> Siehe S. 22.

<sup>37</sup> Als Anregung dienen das PE-Konzept des hzb (siehe Anm. 9), weiterhin das PE-Konzept der UB Duisburg-Essen und das Gespräch mit der TIB/UB. Weitere Anregungen für PE-Konzepte sind auf der Webseite von cpd25 zu finden: <http://www.cpd25.ac.uk/docman/Staff-Development-Documents/index.php>, letzter Zugriff 04.05.2010.

<sup>38</sup> Zusammengefasst dargestellt sind diese Aspekte sehr gut in *Personalentwicklung*, KGSt-Bericht, S. 25ff. Dieser eignet sich generell als handlungsorientierter Überblick, wenn die UB sich genauer mit dem Thema PE beschäftigen möchte.

<sup>39</sup> Vgl. auch *Personalentwicklung*, KGSt-Bericht.

<sup>40</sup> So die TIB/UB.



Als ersten Schritt bei der weiteren PE-Planung sollte die UB zunächst Prioritäten festlegen. Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung durch den Umzug wurden die Prioritäten folgendermaßen definiert: Kurzfristige Priorität erhalten akute Probleme oder mit wenig Aufwand zu realisierenden Aufgaben. Mittelfristige Priorität erhalten wichtige operative Aufgaben, die aber nicht zu den akuten Problemen gerechnet werden. Langfristige Priorität erhalten Aufgaben, die, über die ersten Schritte hinaus, grundlegende neue Zuständigkeiten und Instrumente für PE etablieren.

#### **Priorität 1 (kurzfristige Umsetzung):**

- Lösungen für akute Probleme:  
Teamentwicklung im Grimm-Zentrum und ggf. anderen Standorten, in den MAG Feedback zur Situation einzelner Mitarbeiter im Kontext der starken Veränderungen durch die Umzüge einholen
- mit wenig Aufwand zu realisieren und schon lange als Bedarf gesehen:  
Einarbeitungspläne, Checkliste für neue Mitarbeiter, quantitative Dokumentation von Fortbildung etwas stärker differenzieren, Fitnesspause realisieren, aktive Einbeziehung der UB in das betrieblichen Gesundheitsmanagement der HU.
- zentrales, wichtigstes PE Instrument Mitarbeitergespräche:  
kurzfristig überall mit Leitfaden anwenden und Grundlagen für Verankerung in Hauskultur schaffen.

#### **Priorität 2 (mittelfristige Umsetzung):**

- AG PE einrichten
- Schnittstellenkooperation verbessern: Verbesserung der Integration innerhalb einzelner Standorte als auch standortübergreifend
- MAG überprüfen/optimieren
- Anforderungsprofile erstellen
- Informationsflüsse optimieren: Intranet optimieren,<sup>41</sup> Newsletter „UB-inForm“ optimieren

#### **Priorität 3 (langfristige Umsetzung):**

- PE-Konzept und klare Zuständigkeiten für PE entwickeln bzw. festlegen
- BSC ggf. überarbeiten
- systematische Führungskräfteentwicklung einführen
- systematisches Fortbildungskonzept mit klarer Zuständigkeit aufbauen
- Personalplanungstool aufbauen
- Informationsveranstaltung einführen
- Sitzungsstrukturen optimieren

## **6 Zusammenfassung und Fazit**

Die UB hat eine gute Ausgangsposition für Personalentwicklung. Die BSC definiert klar die strategischen Ziele, die in operativen Zielen des Arbeitsprogramms konkretisiert werden. Die Bedeutung der BSC sowie die strategischen Ziele der UB werden in Jahresversammlungen und Abteilungsversammlungen kommuniziert. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse sowie die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Haus sind als Ziele definiert. Mitarbeitergespräche sind initiiert worden, eine Mitarbeiterbefragung ist vor zwei Jahren durchgeführt worden, deren Ergebnis unter anderem auch das Desiderat „Personal-

---

<sup>41</sup> Durch Anregungen aus einer zurzeit entstehenden Masterarbeit zu diesem Thema.

entwicklung“ aufzeigte. Die Optimierung des Intranets ist geplant, Teamentwicklungsmaßnahmen und Systematisierung des Bereichs Fortbildung werden als notwendig erachtet.

Die schon vorhandenen Strukturen könnten jedoch effizienter genutzt oder erweitert werden. Hier sind zu nennen: die Mitarbeitergespräche, die Informationsflüsse über Sitzungen und Versammlungen sowie der hausinternen Newsletter. Dieser Bereich könnte durch eine zusätzliche Informationsveranstaltung ergänzt werden. Des weiteren sollte die Einbeziehung der Mitarbeiter durch verstärkte Teamentwicklungsmaßnahmen und Workshops zu Veränderungsprozessen ergänzt werden. Der Bereich „interne Kommunikation“ – abteilungs- und auch standortübergreifend, sowie standortintern – muss intensiviert werden, die Schnittstellen müssen besser ineinandergreifen. Auch das Handlungsfeld Gesunderhaltung sollte ausgebaut werden.

Ein weiteres Desiderat ist die systematische Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Die schon vorhandene Förderung des Potentials der Mitarbeiter könnte systematischer stattfinden und das Thema „Karriereplanung“ bewusster gestaltet werden. Hierzu gehören die Entwicklung der Fortbildung hin zu einem geplanten, organisierten Vorgehen sowie die Führungskräfteentwicklung als Voraussetzung für erfolgreiche PE. Neben GVP und BAK könnten Anforderungsprofile die systematische Personalentwicklungsplanung unterstützen. Die PE-Bedarfsermittlung über Fortbildung hinaus müsste ebenfalls, zusammen mit Verantwortlichkeiten für die PE, etabliert werden.

Abschließend ist zu erwähnen, dass sich die in diesem Kapitel vorgeschlagenen Maßnahmen und Desiderate mit den Ergebnissen der oben erwähnten Mitarbeiterbefragung in weiten Bereichen decken. Die folgende Abbildung zeigt in kursiv Bereiche, in denen schon Maßnahmen umgesetzt wurden, unterstrichen Bereiche mit Handlungsbedarf.

#### „Humboldt führt“ (VII)

Der Feedback-Prozess an der UB:  
Maßnahmen und Aktivitäten

##### **Führung**

*Dienstbesprechungen,  
MVG  
Informationspolitik  
verstetigen  
Weiterbildungskonzept*

##### **Aufgaben**

*Orientierung an BSC/  
Arbeitsprogramm  
Arbeitsorganisation  
verbessern*

##### **Zusammenarbeit**

*Anteil direkter Kommunikation  
erhöhen  
Informationswege festlegen,  
Intranet neu strukturieren*

##### **HU**

*Personalentwicklung im Rahmen  
der eigenen Möglichkeiten planen  
Schnittstellen zu Techn. Abt.  
und dem Computer- und  
Medienservice definieren*

Quelle: UB der HU, 2009

Dies unterstreicht die Notwendigkeit, nun die noch ausstehenden Handlungsfelder in Angriff zu nehmen.

Ordnet man den Stand der Personalentwicklung in der UB der HU den von Scheer beschriebenen drei Phasen der Implementierung zu, so stellt man fest, dass sich die UB in der „Institutionalisierungsphase“ befindet: PE ist in Form vieler einzelner Maßnahmen und Fortbildungen vorhanden, die bislang nur teilweise in bewusstem Bezug zu den strategischen Zielen bzw. mit zielgerichteter Bedarfsermittlung stattfinden.<sup>42</sup> Die UB sollte darum die begonnenen Ansätze zu einer systematischen Personalentwicklung weiterentwickeln.

In der BSC bzw. in den Arbeitsprogrammen sollten nun entsprechend der in diesem Kapitel gemachten Vorschläge Ziele stärker differenziert und konkretisiert werden. Vor allem in der „Perspektive Mitarbeiter“ müsste, wie oben erläutert, die Gliederung ggf. überarbeitet

<sup>42</sup> Siehe S. 16.

werden. Hierbei ist zu bedenken, dass das Ziel Personalentwicklung zwar in der „Perspektive Mitarbeiter“ zentral enthalten bleiben sollte, auf der anderen Seite ergeben sich PE-Maßnahmen aber übergreifend in allen Perspektiven. Da das Arbeitsprogramm jeweils nur eine Abbildung der jetzt geplanten Maßnahmen für das aktuelle Jahr ist, sollte perspektivisch ein PE-Konzept in Betracht gezogen werden, um längerfristige Ziele zentral und systematisch festzuhalten. Auch wenn vielleicht aufgrund des aktuellen Handlungsdrucks durch den Bibliotheksumzug vermeintlich kein Platz für PE ist, kann es sinnvoll sein, diesen Bereich gerade jetzt in Angriff zu nehmen, weil PE die Grundlage für motivierte Mitarbeiter ist, die sich den vielfältigen komplexen Aufgaben dann effizienter widmen können.





## F Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Personalentwicklung in wissenschaftlichen Bibliotheken ein Thema ist, das zunehmend an Bedeutung gewinnt. Die Firma Kienbaum brachte in einem Vortrag zur Kompetenzentwicklung in Bibliotheken auf dem 94. Bibliothekartag die Situation wie folgt auf den Punkt: „Strategische Kompetenzentwicklung ist mehr denn je geboten“; entscheidend ist eine Entwicklung „weg vom Seminartourismus hin zu spezifischen Interventionen“<sup>1</sup>. Diesen Weg haben viele Bibliotheken eingeschlagen, wie die Untersuchungen dieser Arbeit ergeben haben:

Die Verbindung von PE-Maßnahmen mit den strategischen Zielen der Bibliothek, klare personelle Zuständigkeiten, systematische Bedarfsermittlung und Erfolgskontrolle zeigen, dass Personalentwicklung im Sinne der Erläuterungen in Kapitel I, in Bibliotheken existiert. Es handelt sich nicht nur um einzelne, punktuelle Maßnahmen ohne systematischen Hintergrund oder reine Fortbildungsmaßnahmen. Überdies haben die befragten Bibliotheken entweder ein schriftliches PE-Konzept oder aber eine deutliche Verbindung von PE mit dem Leitbild und der Unternehmenskultur des Hauses. Keines der PE-Konzepte hat rein visionären Charakter, sondern orientiert sich an den konkreten Zielen der jeweiligen Bibliothek und wird entsprechend aktualisiert. Personalentwicklung wird als Teil der Kultur des Hauses ganz bewusst etabliert, die Bedeutung der PE bzw. einzelner Maßnahmen wird in vielen Bibliotheken ausdrücklich kommuniziert. Auf realistische Zielsetzungen wird geachtet und betont, dass es letztlich wichtiger ist, PE zu leben als PE in einem schriftlichen Konzept festzuhalten. Alle befragten Bibliotheken sind bestrebt, die PE weiter zu professionalisieren, um zu einer optimal an den Anforderungen orientierten Bedarfsermittlung zu gelangen und entsprechende Maßnahmen umsetzen zu können. Einige Bibliotheken stehen erst am Anfang ihrer PE-Planung, sehen aber deutlich die Notwendigkeit für PE und sind bereit zu handeln.

---

<sup>1</sup> Vgl. den Vortrag der Kienbaum Management Consultants GmbH: *Praxis der Kompetenzentwicklung*, [http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2005/25/pdf/Vortrag\\_%20Kompetenzentwicklung\\_Bibliotheken.pdf](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2005/25/pdf/Vortrag_%20Kompetenzentwicklung_Bibliotheken.pdf), letzter Zugriff 04.05.2010.

Dies wird auch am Beispiel der UB der HU deutlich, die vorhandene Ansätze systematisieren und weiterentwickeln möchte.

Als fünf Grundfunktionen der Personalentwicklung können genannt werden:<sup>2</sup>

- Information, Orientierung, Transparenz
- Planung, Steuerung, Kontrolle
- Förderung, Fortbildung, Aufstieg
- Aktivierung, Motivation, Leistungssteigerung,
- Integration, Identifikation

In den Erkundungsgesprächen bestätigte sich, dass diese Aspekte auch in der Praxis die zentralen Handlungsfelder sind. Zwei weitere Hauptthemen der PE, die ebenfalls in der einschlägigen Literatur hervorgehoben werden, sind einerseits die Entwicklung der Führungskräfte und andererseits die große Bedeutung der Mitarbeitergespräche als wichtigstes PE-Instrument.<sup>3</sup> Auch diese beiden Themen finden sich in der PE-Praxis der Bibliotheken als solche wieder: Verpflichtende Führungskräftefortbildung und Mitarbeitergespräche sind in vielen Häusern verstetigt. Der Bereich „Fortbildung“ – oftmals verbunden mit erwünschten Mindestteilnahmen – wurde vom überwiegenden Teil der Bibliotheken als Kern der PE bezeichnet, was außerdem zeigt, dass PE sich meist aus den Fortbildungsbestrebungen entwickelt hat.

Zuletzt ist zu erwähnen, dass die Ergebnisse der britischen Studie zur Personalentwicklung in wissenschaftlichen Bibliotheken<sup>4</sup> in weiten Bereichen mit den Ergebnissen dieser Arbeit übereinstimmen: Führung und strategische Planung werden als entscheidende Faktoren für PE gesehen, die organisatorische Verankerung erfolgt durch speziell zuständige Mitarbeiter oder Arbeitsgruppen, externe Trainer werden hinzugezogen, PE-Richtlinien in Konzepten verankert. Die Bedeutung von Personalentwicklung wird allgemein gesehen und PE dementsprechend ausgebaut; die Mitarbeiter rücken stärker in den Mittelpunkt.

Für alle Bibliotheken gilt: Was früher die Hauptaufgabe von Bibliotheken war – Sammeln Erschließen, Bereitstellen im traditionellen Sinne – ist heute zur Basisaufgabe geworden. Die neuen Anforderungen an eine moderne Bibliothek im Zusammenhang mit digitalen und stärker serviceorientierten Dienstleistungen bei sinkenden Ressourcen erfordern neue Qualifikationen des Personals, mehr noch, das Personal hat damit eine Schlüsselfunktion bei der Bewältigung dieser Umgestaltungs- und Erneuerungsprozesse. Kurzfristige Erfolgserlebnisse sind in der PE jedoch die Ausnahme. Zugleich liegt es in der aktuellen angespannten Situation der Bibliotheken nahe, vermeintlich für den Aufbau und Ausbau einer strategischen PE keine Zeit zu haben. Dennoch und gerade deshalb sollte eine zukunftsorientierte, strategische Personalentwicklung in Bibliotheken nicht eine Möglichkeit sein, sondern zur unbedingten Notwendigkeit werden.

<sup>2</sup> Vgl. Depping: Förderung.

<sup>3</sup> Mitarbeitergespräche sind gehören zu den in Bibliotheken am häufigsten angewendeten Managementinstrumenten, so eine Studie an der Hochschule der Medien, Stuttgart. Vgl. Mundt, Vonhof: Managementinstrumente.

<sup>4</sup> Vgl. Einleitung Anm. 3

## L Literaturverzeichnis

Becker, Manfred: *Personalentwicklung. Die personalwirtschaftliche Herausforderung der Zukunft*, Bad Homburg 1993.

Becker, Manfred: *Systematische Personalentwicklung*, Stuttgart 2005.

Becker, Manfred; Schwarz, Volker: Personalentwicklung in Theorie und Praxis, in: dies. (Hg.): *Theorie und Praxis der Personalentwicklung. Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, München u.a 2001, S. 4–40.

Becker, Tom: Mitarbeiter Einführung in Bibliotheken. Überlegungen zu einem vernachlässigten Baustein des betriebsinternen Wissensmanagements, in: *Bibliothek* 30 (2006) 1, S. 76–82.

Bryant, Josephine; Poustie, Kay: *Kompetente Mitarbeiter – neue Anforderungen in der Bibliothek*, 2001 (Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken der Bertelsmann Stiftung), <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F14-50EB9663/bst/Kompetente%20Mitarbeiter.pdf>, letzter Zugriff 22.04.2010.

Castiglione, James: Organizational Learning and transformational leadership in the library environment, in: *Library Management* 27 (2006) 4/5, S. 289–299.

Cleeve, Marigold: The library is for turning: human resource management and re-engineering, in: *Library Management* 16 (1995) 4, S. 37–41.

Connor, Elizabeth (Hg.): *An introduction to staff development in academic libraries*, New York u.a. 2009.

Depping, Ralf: Förderung bibliothekarischer Schlüsselqualifikationen als Aufgabe der bibliothekarischen Ausbildung und der Personalentwicklung in Bibliotheken, in: *ProLibiris* (1999) 4, S. 223–229.

- Donovan, Georgie L.; Figueroa, Miguel A. (Hg.): *Staff development strategies that work*, New York u.a. 2009.
- Earney, Sally; Martins, Ana: Job rotation at Cardiff University Library Service. A pilot study, in: *Journal of librarianship and information science* 41 (2009) 4, S. 213–226.
- Hätscher, Petra: *Das Weiterbildungskonzept der Bibliothek der Universität Konstanz*, 2003, <http://kops.ub.uni-konstanz.de/volltexte/2003/1107/>, letzter Zugriff 14.03.2010.
- Hätscher, Petra: *Die ersten hundert Tage. Einarbeitung neuer Mitarbeiter als Managementaufgabe*, 2005, <http://kops.ub.uni-konstanz.de/volltexte/2005/1478/>, letzter Zugriff 14.03.2010.
- Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hg.): *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen*, Hamburg 2002 ff.
- Hossiep, Rüdiger; Paschen, Michael: *BIP, das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung*, Manual, Göttingen u.a. 2003.
- Institut für Verwaltungsmanagement an der Verwaltungsakademie Berlin (Hg.): *Leitfaden Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch*, Handbuch der Führungspraxis, Heft 1.
- Institut für Verwaltungsmanagement an der Verwaltungsakademie Berlin (Hg.): *Leitfaden Anforderungsprofil*, Handbuch der Führungspraxis, Heft 2.
- Kienbaum Management Consultants GmbH: *Praxis der Kompetenzentwicklung*, [http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2005/25/pdf/Vortrag\\_%20Kompetenzentwicklung\\_Bibliotheken.pdf](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2005/25/pdf/Vortrag_%20Kompetenzentwicklung_Bibliotheken.pdf), letzter Zugriff 04.05.2010.
- Kieser, Alfred: Einarbeitung neuer Mitarbeiter, in: Lutz Rosenstiel u.a. (Hg.): *Führung von Mitarbeitern*, Stuttgart, 1999, S. 161–172.
- Kirchgäßner, Adalbert; Hätscher, Petra: Bibliothek, Arbeit, Mensch. Umfassende Organisationsentwicklung an der UB Konstanz, in: *BuB* 53 (2001) 8, S. 461–465.
- Kreische, Joachim: *Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung, Köln-Düsseldorf, die kleine Lösung*, [www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/584/](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/584/), letzter Zugriff 22.04.2010.
- Lang, Karl: *Personalführung – nicht nur reden, sondern leben! Methoden für eine erfolgreiche Kompetenz- und Potenzialentwicklung – mit praxiserprobten Instrumenten und Umsetzungsbeispielen*, Wien 2009.
- Malinski, Richard M.: Job Rotation in an Academic Library, in: *Library Trends* 50 (2002) spring 4, S. 673–680.
- Mentzel, Wolfgang: *Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden*, München 2001.
- Müller, Eduard: *Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung. Qualifizierung und Motivierung von Mitarbeitern als Führungskraft*, Wien 1996.
- Müller, Maria E.: Personalentwicklung – Einblicke und Ausblicke, in: *Bibliothek* 25 (2001) 3, S. 305–316.
- Münch, Joachim: Personalentwicklung als Kernaufgabe moderner Unternehmensführung, in: ders. (Hg.): *Qualifikationspotentiale entdecken und fördern. Beispiele innovativer Personalentwicklung aus deutschen Unternehmen*, Berlin 1997, S. 9–20.
- Mundt, Sebastian; Vonhof, Cornelia: Managementinstrumente in deutschen Bibliotheken – Eine bundesweite Untersuchung zu Einsatz und Verbreitung, in: *Bibliothek* 31, (2007) 3, S. 318–325.
- Nagelsmeier-Linke, Marlene: Weiterbildung als strategische Ressource wissenschaftlicher Bibliotheken, in: Jürgen Hering (Hg.): *6. Deutscher Bibliothekskongress, 84. Deutscher Bibliothekartag in Dortmund 1994. Arbeitsfeld Bibliothek*, Frankfurt 1994, S. 107–121.

Nagelsmeier-Linke, Marlene: Innerbetriebliche Weiterbildung am Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund, in: Uwe Jochum (Hg.): *Der Ort der Bücher. Festschrift für Joachim Stotzenburg zum 75. Geburtstag*, Konstanz 1996, S. 53–67.

Nagelsmeier-Linke, Marlene: Am Anfang war das Leitbild. Personal- und Organisationsentwicklung in einer lernenden Bibliothek; das Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund, in: Georg Ruppelt, Horst Neißer (Hg.): *Information und Öffentlichkeit 1. Gemeinsamer Kongress der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. (BDB) und der Deutschen Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis e.V. (DGI)*, Leipzig, 20. bis 23. März 2000, Wiesbaden 2000, S. 149–158.

Neuberger, Oswald: *Personalentwicklung*, Stuttgart 1991.

Paul, Gerd: Coaching, in: Hobohm, Umlauf (Hg.): *Erfolgreiches Management*, Kapitel 4/1.8.7. *Personalentwicklung im Veränderungsprozess*, KGSt-Bericht 3/2000.

Peterke, Jürgen: *Handbuch Personalentwicklung*, Berlin 2006.

Puente, Mark A.: Leadership training programmes and institutes: models for learning to lead, in: Donovan, Figueroa (Hg.): *Staff development strategies*, S. 121–137.

Ryschka, Jurij; Tietze, Kim-Oliver: Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze, in: Solga, Marc, Ryschka, Jurij u.a. (Hg.): *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, Wiesbaden 2008, S. 93–130.

Scheer, Hans-Günter: Personalentwicklung – den Wandel gestalten. Warum Bibliotheken Personalentwicklung brauchen und wie sie davon profitieren können, in: *bibliotheken heute* 3 (2007), S. 55–58.

Smith, Ian: Continuing professional development and workplace learning 5: human resource development – a strategic imperative, in: *Library Management* 24 (2003) 8/9, S. 443–445.

Smith, Ian: Continuing professional development and workplace learning 6: HRD and organisational learning, in: *Library Management* 25 (2004) 1/2, S. 64–66.

Smith, Ian: Continuing professional development and workplace learning 8: human resource development – the return on the investment, in: *Library Management* 25 (2004) 4, S. 232–234.

Smith, Ian: Continuing professional development and workplace learning 9: human resource development: measuring return on investment, in: *Library Management* 25 (2004) 6–7, S. 318–320.

Smith, Ian: Continuing professional development and workplace learning 10: human resource development – the policy imperative, in: *Library Management* 25 (2004) 8/9, S. 401–403.

Smith, Ian: Continuing professional development and workplace learning 7: human resource development – a tool for achieving organisational change, in: *Library Management* 26 (2005) 3, S. 148–151.

Solga, Marc: Förderung des Lerntransfers, in: Solga, Ryschka, u.a. (Hg.): *Praxishandbuch*, S. 303–331.

Solga, Marc; Ryschka, Jurij u.a. (Hg.): *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, Wiesbaden 2008.

Solga, Marc; Ryschka, Jurij u.a.: Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren, in: diess. u.a. (Hg.): *Praxishandbuch*, S. 19–33.

Staehle, Wolfgang H.: *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, München 1991.

Umlauf, Konrad: Personalentwicklung, in: Hobohm, Umlauf (Hg.): *Erfolgreiches Management*, Kapitel 4./1.1–4/1.7.

Vogt, Renate: kollegiale Beratung als Instrument des Qualitätsmanagements in Bibliotheken, in: *Bibliotheksdienst* 41 (2007) 11, S. 1118–1126.

Vogt, Renate: Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung, in: 97. *Deutscher Bibliothekartag in Mannheim 2008. Wissen bewegen – Bibliotheken in der Informationsgesellschaft*, Frankfurt a.M. 2009, S. 269–280.

Wegerich, Christine: *Strategische Personalentwicklung in der Praxis. Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten*, Weinheim 2007.

### Internetseiten

Für alle nachfolgend genannten Online-Dokumente gilt: letzter Aufruf am 06.05.2010

*Britische Studie zu PE in britischen wissenschaftlichen Bibliotheken sowie weitere Dokumente zur PE in britischen Bibliotheken*

<http://www.cpd25.ac.uk/Staff-Development/Staff-Development-Document-Repository.html>

*Leitbild UB Konstanz*

<http://www.ub.uni-konstanz.de/bibliothek/wir-ueber-uns/leitbild.html>

*Leitbild Bibliothek der DSHS Köln*

<http://zb-sport.dshs-koeln.de/Leitbild.html>

*Verfassung der WHO*

<http://www.admin.ch/ch/d/sr/i8/o.810.1.de.pdf>

*Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung*

[http://www.testentwicklung.de/bip/bip\\_uebersicht.htm](http://www.testentwicklung.de/bip/bip_uebersicht.htm)

*Dienstleistungskatalog der UB Bielefeld*

<http://www.ub.uni-bielefeld.de/div/pdf/dienstleistungskatalog.pdf>

*Ideenmanagement des Landes NRW*

<http://www.im.nrw.de/inn/141.htm>



## **A** Anhang

## Fragenkatalog Erkundungsgespräche

<p>1</p> <p><b>I ZIELE UND GRUNDSÄTZE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Gibt es ein schriftlich ausgearbeitetes PE-Konzept?       <ul style="list-style-type: none"> <li>Von wem wurde es in Kraft gesetzt auf welche Dauer?</li> <li>Ist es nur Vision oder verpflichtendes, verbindliches Konzept?</li> <li>Können die Mitarbeiter Forderungen daraus ableiten?</li> <li>Werden Organisationsziele und PE bewusst verknüpft?</li> </ul> </li> <li>Wie wird PE definiert/welche Ziele sollen mit PE erreicht werden?</li> <li>Werden bestimmte theoretische Ansätze/Modelle verfolgt?</li> </ol> <p><b>II. RAHMENBEDINGUNGEN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Welche Faktoren haben zur Einführung von PE geführt oder beeinflussen diese weiterhin?</li> <li>Ist die PE mit organisationalen Maßnahmen z.B. Veränderungsmanagement direkt verknüpft? (Veränderte Aufgaben, Dienstleistungen, Strukturen der Organisation ...)</li> </ol> <p><b>III. VERANKERUNG IN DER ORGANISATION</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Wer ist für die PE verantwortlich an welcher Stelle im Organigramm? z.B.:       <ul style="list-style-type: none"> <li>Eine Arbeits-/Projektgruppe (Zusammensetzung?)</li> <li>Stabstelle?</li> <li>Welche Qualifikation haben die Verantwortlichen für PE/Wohr bekommen die Verantwortlichen Input, gibt es Netzwerke?</li> </ul> </li> <li>Implementierung:       <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie wurde PE eingeführt, wie die Mitarbeiter darüber informiert und motiviert?</li> <li>Wie wurden die Führungskräfte, die hier eine entscheidende Rolle spielen, vorbereitet?</li> </ul> </li> <li>Finanzierung, Budget       <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie groß ist der Anteil der PE am Budget?</li> <li>Wie werden ggf. zusätzliche Personalkosten sowie Kosten für bestimmte Maßnahmen finanziert?</li> <li>Wie ist die Akzeptanz/Unterstützung durch die Unterhaltsträger/übergeordnete Institution?</li> </ul> </li> </ol> <p><b>IV. BEDARFSERMITTLUNG</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mit Hilfe welcher Methoden wurde ggf. der PE-Bedarf ermittelt?</li> <li>Wie werden Mitarbeiterbelange, -motive, -ziele in der PE berücksichtigt?       <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Rolle spielen hier ggf. Mitarbeitergespräche?</li> </ul> </li> </ol> <p><b>V. UMSETZUNG</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Welche PE-Maßnahmen spielen bei Ihnen eine Rolle, wo liegen die Schwerpunkte?</li> </ol>	<p>2</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Welche Methoden werden angewendet z.B.?       <ul style="list-style-type: none"> <li>Into the job</li> <li>on the job: betriebsintern am Arbeitsplatz? (z.B. Jobenrichment, Jobenlargement)</li> <li>Off the job: betriebsintern und oder betriebsextern?</li> <li>Coaching (z.B. für Führungskräfte, durch kollegialen Austausch)?</li> <li>Weitere?</li> </ul> </li> <li>Fortbildung: Verbindung zur Fortbildungsstelle, sofern es diese gibt? Gibt es ein systematisches Schulungskonzept?</li> <li>Welche Rolle spielen PE-Maßnahmen bei Aufstieg oder innerbetrieblichen Bewerbungen? (Wie) ist Karriereplanung in der Bibliothek möglich?</li> <li>Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation und Veranstaltungen sozialer, kultureller Art?</li> <li>Gibt es Anreizsysteme oder gar Prämien?</li> <li>Wird das PE-Konzept gelebt?       <ul style="list-style-type: none"> <li>Werden die Mitarbeiter angehalten, an Fortbildung teilzunehmen, gibt es eine verpflichtende Mindestteilnahme, finden die MA-Gespräche regelmäßig statt ...</li> </ul> </li> </ol> <p><b>VI. KONTROLLE UNDEVALUATION</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kontrolle/Dokumentation       <ul style="list-style-type: none"> <li>Wo werden PE-Maßnahmen und deren Ergebnisse dokumentiert? (evtl. in den Personalakten?)</li> <li>Gibt es eine Wissensbasis im Intranet o.ä.?</li> <li>Gibt es „Transfersicherung“ zur Kontrolle des Gelernten in der Praxis?</li> </ul> </li> <li>Evaluation       <ul style="list-style-type: none"> <li>Wird die PE evaluiert, wenn ja wie? Folgt daraus eine ständige Aktualisierung?</li> <li>Sind konkrete Effekte der PE festzustellen, gibt es messbare Ergebnisse (auch Kostenevaluation) und wie äußern sich ggf. nicht messbare?</li> <li>Welche Maßnahmen haben warum nicht funktioniert?</li> </ul> </li> </ol> <p><b>VII. AUSBLICK</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ausblick/Entwicklung       <ul style="list-style-type: none"> <li>In welcher Hinsicht wäre es wünschenswert, die PE zu erweitern und unter welchen Voraussetzungen wäre dies realisierbar?</li> <li>In welcher Stufe des Implementierungs- oder Durchführungsprozesses sehen Sie die PE zu Zeit?</li> <li>Gibt es ein langfristiges Ziel, auch wenn dieses vielleicht im Moment utopisch erscheint?</li> </ul> </li> </ol>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## BSC der UB der HU zu Berlin

<b>Die Perspektive Leistung</b>	
<b>Strategische Ziele</b>	<b>Strategien</b>
A.1 stärkere Kooperation mit den Instituten der HU zur Entwicklung neuer Dienstleistungen	A.1.1 Verbesserung der Informationskompetenz durch fachbezogene Informationsvermittlung für Lehrende und Studierende sowie Einbindung in die Lehre
	A.1.2 Förderung des elektronischen Publizierens und des open access –Gedankens an der HU
A.2 Unterstützung der strategischen Ziele der Universitätsleitung	A.2.1 Förderung exzellenter Forschungsleistungen durch verbesserte Versorgung mit Medien und Information
A.3 Ressourcengewinn durch Optimierung von Prozessen	A.3.1 Optimierung der Medienbearbeitung mit dem Ziel des Ressourcengewinns für neue oder bessere Dienstleistungen
	A.3.2 Optimierung der Bereitstellungs- und Ausleihprozesse mit dem Ziel des Ressourcengewinns für neue oder bessere Dienstleistungen
<b>Die Perspektive Nutzer/innen</b>	
B.1 Zugriff auf und Verfügbarkeit von elektronischen Medien zeitlich und räumlich verbessern	B.1.1 Zugriff und Verfügbarkeit von E-Medien erhöhen
	B.1.2 Entwicklung der web-Präsenz und Integration der unterschiedlichen Systeme
B.2 Verbesserung der Bestandsvermittlung	B.2.1 Weiterentwicklung der Bestandserschließung
	B.2.2 Verbesserung der Vermittlung des Altbestandes
B.3 Darstellung aller Bereiche der UB nach außen als Teil eines homogenen Systems	B.3.1 Ansprechende und zweckmäßige Ausstattung
	B.3.2 Entwicklung und Umsetzung eines Konzepts für ein Corporate Design
<b>Die Perspektive Interne Steuerung</b>	
C.1 transparente Entscheidungsprozesse mit verbindlichen Ergebnissen	C.1.1 Einbeziehung der Mitarbeiter/innen in die Vorbereitung von Entscheidungsfindungen sowie Beteiligung der Mitarbeiter/innen an Entscheidungen, die ihren Arbeitsbereich betreffen
	C.1.2 Darstellung und Erläuterung getroffener Entscheidungen, Offenlegung der Entscheidungskriterien,
C.2 bedarfsgerechte u. transparente Ressourcenverteilung nach den strategischen Schwerpunkten	C.2.1 Anpassung der Ressourcenverteilung an die strategische Schwerpunktsetzung durch Aufbau eines Kerndatenberichtswesens und einer Controllingstruktur
C.3 Ausrichtung aller Entscheidungen an der strategischen Zielsetzung der UB	C.3.1 stete Anwendung der festgelegten Strategien und Prioritäten und regelmäßige Überarbeitung auf der Basis des erreichten Standards
<b>Die Perspektive Mitarbeiter/innen</b>	
D.1 Stärkung der internen Kommunikationskultur mit dem Nutzer im Mittelpunkt	D.1.1 Stärkung der bereichs- und abteilungsübergreifenden Kommunikation
D.2 hohe Identifikation der Mitarbeiter/innen mit dem Arbeitsplatz UB	D.2.1 Personalentwicklungsplanung
	D.2.2 Motivierung der Mitarbeiter/innen durch gezielte Förderung

## Arbeitsprogramm der UB der HU zu Berlin

Id. Nr.	Ziel und Strategie	Maßnahme 2010	EDV	mit Hilfe von	Konkretisierung
<b>C.1.</b>	<b>Transparente Entscheidungsprozesse mit verbindlichen Ergebnissen</b>				
C.1.1	Einbeziehung der Mitarbeiter/innen in die Vorbereitung von Entscheidungsfindungen sowie Beteiligung der Mitarbeiter/innen an Entscheidungen, die ihren Arbeitsbereich betreffen				
C.1.1.1		Jahresplanung	UB III	EDV allen	Jahresplanung 2010 in Klausursitzung festlegen, in MA-versammlung vermitteln, Anfang August Zwischenbilanz, im November Abschlussitzung mit Rechenschaft..
C.1.2	Darstellung und Erläuterung getroffener Entscheidungen, Offenlegung der Entscheidungskriterien,				
C.1.2.1		Planung Öffentlichkeitsarbeit	UB DIR	ÖA	nach Besetzung der Stelle
<b>C.2.</b>	<b>Bedarfsgerechte u. transparente Ressourcenverteilung nach den strategischen Schwerpunkten</b>				
C.2.1.	Anpassung der Ressourcenverteilung an die strategische Schwerpunktsetzung durch Aufbau eines Kerndatenberichtswesens und einer Controllingstruktur				
C.2.1.1		Weiterentwicklung des Etatverteilungsmodells, hier: Überprüfung des gesamten Modells auf zu überholende Quellenbasen verschiedener Parameter	UB II	UBIII EDV	Entwicklung einer Ermittlungsroutine für die Bedarfskennzahlen
C.2.1.2		Dienstplanungssoftware offizielle Einführung	UB I	UBIII, UB EDV	Mitbestimmungsantrag (GPR, Datenschutz) muss nach Überarbeitung der Pläne neu gestellt werden
C.2.1.3		Überarbeitung Jahresplanung	UB III	alle	BSC evaluieren, neues Konzept Jahresplanung
C.2.1.4		Kennzahlensystem zur Steuerung	UB III	alle	Vergleichbarkeit und Personalbedarf mittels Kennzahlen berechenbar und überprüfbar gestalten
C.2.1.5		RFID: neue Steuerungssoftware, Daten erfassen	UB III	VW	Personalbeantragung über EFRE

[illegible]

